

**STRATEGI *CORPORATE COMMUNICATION* PADA
PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN DENGAN
PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI BIDANG *ONLINE TRAVEL*
AGENCY (OTA)**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Minat
Utama Manajemen Komunikasi**

Oleh:

Nisrina Yola Amalia

145120200111042



**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2018

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**Strategi *Corporate Communication* pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan
Perusahaan *E-Commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)**

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Nisrina Yola Amalia

NIM. 145120100111042

Telah diuji dan dinyatakan **LULUS** dalam ujian sarjana pada tanggal

21 Desember 2018

Pembimbing I,

Dian Tamitiadini, S.I.Kom., M.Si.

NIP. 2015039004242001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

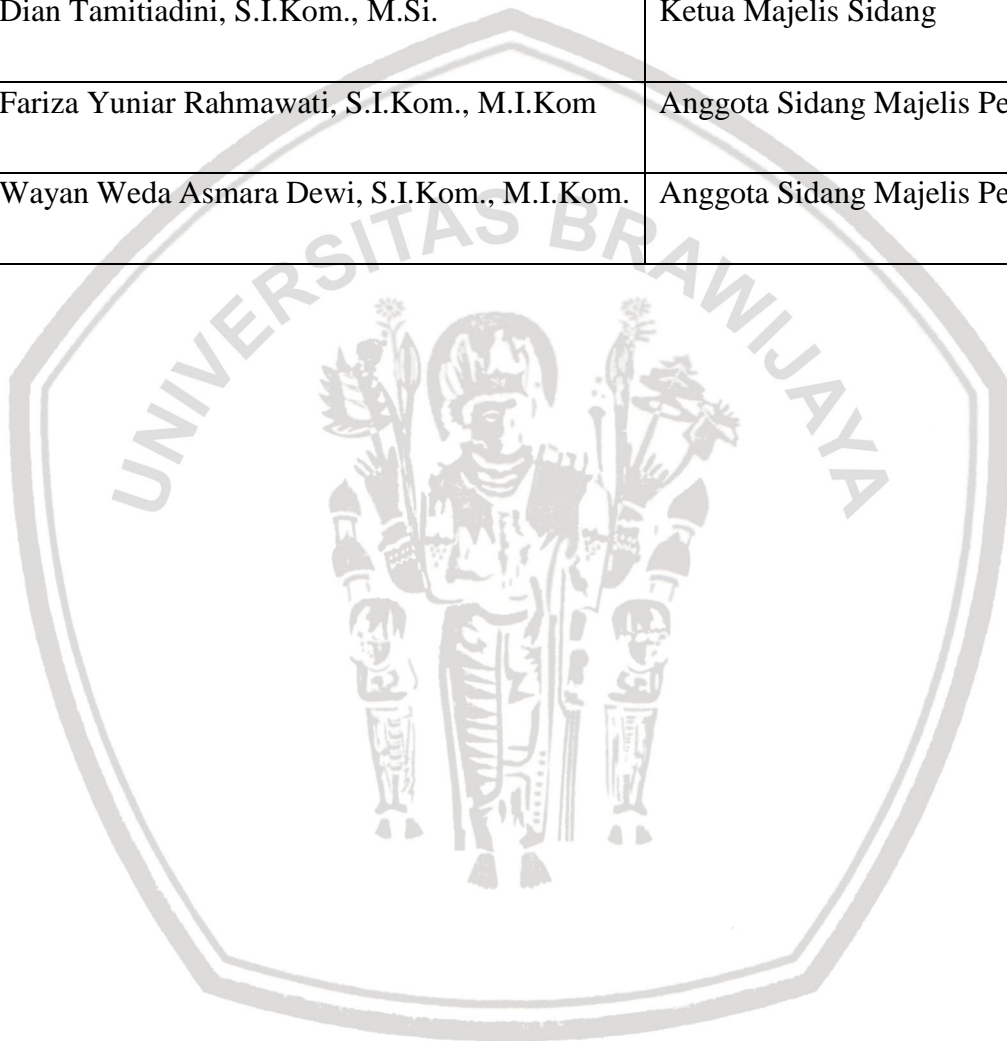
Prof. Dr. Unti Ludigdo, S.E., M.Si.AK

NIP. 196908141994021001

LEMBAR DAFTAR PENGUJI SKRIPSI

Skripsi ini telah diuji oleh tim penguji pada tanggal 21 Desember 2018 dengan daftar penguji sebagai berikut.

NO	NAMA	JABATAN PENGUJI
1	Dian Tamitiadini, S.I.Kom., M.Si.	Ketua Majelis Sidang
2	Fariza Yuniar Rahmawati, S.I.Kom., M.I.Kom	Anggota Sidang Majelis Penguji 1
3	Wayan Weda Asmara Dewi, S.I.Kom., M.I.Kom.	Anggota Sidang Majelis Penguji 2



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nisrina Yola Amalia

NIM : 145120200111042

Jurusan : Ilmu Komunikasi

Peminatan : Manajemen Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

**STRATEGI *CORPORATE COMUNICATION* PADA PERUSAHAAN JASA
PERHOTELAN DENGAN PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI BIDANG
ONLINE TRAVEL AGENCY (OTA)**

Adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, diberi tanda dan citasi yang ditujukan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas skripsi, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya dapatkan.

Malang,

Nisrina Yola Amalia

NIM. 145120200111042

STRATEGI *CORPORATE COMMUNICATION* PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN DENGAN PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI BIDANG *ONLINE TRAVEL AGENCY* (OTA)

Nisrina Yola Amalia, 2014. Peminatan Manajemen Komunikasi, Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya, Malang. Skripsi “**Strategi *Corporate Communication* pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-Commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)**”. Dibawah bimbingan Dian Tamitiadini, S.I.Kom., M.Si.

ABSTRAK

Perkembangan teknologi di masyarakat telah merubah aspek kehidupan: komunikasi, edukasi, bisnis, dan perdagangan (O’Conner, 2003). Maka dari itu, banyak perusahaan yang saat ini telah memanfaatkan internet dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Salah satunya adalah perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality*. Sejak adanya internet, banyak hotel yang memanfaatkan *online travel agencies* (OTA) untuk memasarkan kamar ke khalayak yang lebih luas.

Adanya kerjasama dengan OTA mengharuskan hotel untuk menggunakan *e-commerce* untuk memudahkan kegiatan kerjasama, khususnya *B2B commerce*. Salah satu hotel yang telah memanfaatkan *e-commerce* adalah Swiss-Belinn Malang, yang terletak di Jalan Veteran 8A, Malang, Jawa Timur. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui strategi komunikasi korporat (*corporate communication*) yang digunakan oleh Swiss-Belinn Malang dengan memanfaatkan *B2B commerce* untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, khususnya adalah *online travel agency* (OTA). Strategi komunikasi korporat yang dijadikan acuan di dalam penelitian ini adalah strategi yang diterangkan oleh Cornelissen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang akan menerangkan hasil penelitian melalui pengumpulan data untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan peneliti berkaitan dengan strategi komunikasi yang dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang. Data didapatkan melalui wawancara (*in-depth interview*) yang dilakukan oleh beberapa narasumber dari Swiss-Belinn Malang. Data juga didapatkan dari beberapa literatur dan penelitian terdahulu.

Dari penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya perkembangan teknologi tidak selamanya dinilai positif. Diketahui dari wawancara bahwa adanya OTA memang menguntungkan pada awalnya. Akan tetapi, semakin lama pihak hotel menyadari bahwa sesungguhnya, adanya kerjasama dengan *online travel agencies* mengharuskan hotel untuk menyisihkan penghasilannya untuk membayar *commiccion fee* terhadap OTA yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang.

Kata Kunci: *E-commerce*, komunikasi korporat, *online travel agencies*, *B2B commerce*.

Amalia, Nisrina Yola, 2014, Communication Management Studies, Department of Communication Science, Social Science and Political Science Faculty, University of Brawijaya, Malang. Minor thesis **“Corporate Communication Strategy Between Hospitality Property and E-commerce Company in the Online Travel Agency Field (OTA)”**. Supervised by Dian Tamitiadini, S.I.Kom., M.Si.

ABSTRACT

Developments of technologies in society has changed so many aspects in life: communications, educations, businesses, and trades (O’Conner, 2003). Therefore, many companies uses the internet to conduct business activities. One of them is company that engaged in hospitalities. Since the internet have developed, many hotels had used online travel agencies (OTA) to sell rooms to wider audiences.

Cooperations between hotels and OTA requires hotel to use e-commerce to fscilitate cooperation activities, especially B2B commerce. One of the hotel that use e-commerce is Swiss-Belinn Malang, that located in Jalan Veteran no. 8A, Malang, East Java. In this study, researcher wants to describe corporate communication strategy that used by Swiss-Belinn Malang by using B2B commerce to establish cooperations with external parties, especially online travel agencies (OTA). Corporate communication strategy in this study is based on Cornelissen who said corporate communication strategies are divided into 4 (four) stages: strategic analysis, strategic intent, strategic action, and tracking and evaluating.

This study used descriptive qualitative approach that explain the results of research through data collections to answer researcher’s questions related to corporate communication strategy by Swiss-Belinn Malang. The data was obtained by in-depth-interviews with several informants from Swiss-Belinn Malang – General Manager of Swiss-Belinn Malang, Human Resources Manager of Swiss-Belinn Malang, and E-commerce of Swiss-Belinn Malang. Some of the data also completed from obtained several literatures and pevious researchs.

As a result, reseacher found that development in technologies are not always considered as positive decisions. Referring to interview datas, the existence of online travel agencies (OTA) was beneficial at first. However, the hotel consider that, in fact, cooperations with online travel agencies requires hotels to set aside their income to pay commission fees toward the OTA itself in collaboration wirh Swiss-Belinn Malang. Which can be caused negative effects for htoel itself because they couldn’t get full income from the room sells in OTAs.

Keywords: E-commerce, corporate communication, online travel agencies, B2B commerce.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Laporan Skripsi dengan judul “Strategi *Corporate Communication* pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-Commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Strata I Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya. Dalam skripsi ini, akan dibahas mengenai strategi komunikasi korporat yang dilakukan oleh salah satu hotel di Malang, yaitu Swiss-Belinn Malang untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan *e-commerce* di bidang *online travel agency*.

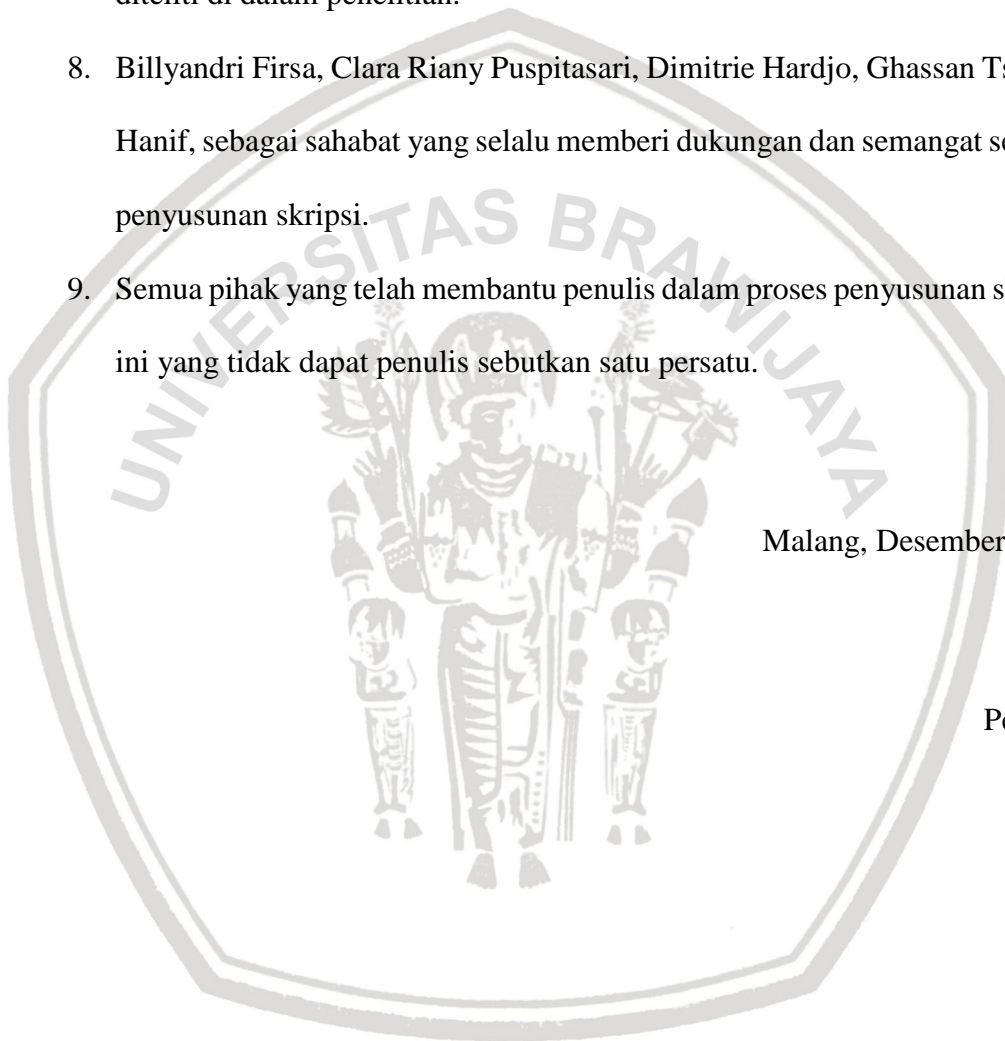
Selama penyusunan skripsi ini, penulis menyadari banyak sekali pihak yang telah membantu dalam melancarkan penyusunan laporan ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu:

1. Kepada Mama dan Papa yang tiada hentinya selalu mengingatkan, memberi dukungan, dan mendoakan penulis selama melakukan penelitian dan penyusunan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si.Ak., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya, Malang.
3. Kepada Dr. Antoni, S.Sos., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Brawijaya, Malang.
4. Ibu Dyan Rahmiati, S.Sos., M.Si., selaku Sekretaris Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Brawijaya sekaligus dosen pembimbing akademik.
5. Ibu Dian Tamitiadini, S.I.Kom., M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi.

6. Swiss-Belinn Malang yang telah memberikan kesempatan, waktu, dan tempat bagi penulis untuk melakukan penelitian.
7. Bapak Gunawan Tri Darma Putra, Bapak Sugeng Santoso, serta Mas Fandy, selaku informan-informan dari Swiss-Belinn Malang yang telah bersedia diwawancarai dan memberikan informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti di dalam penelitian.
8. Billyandri Firsa, Clara Riany Puspitasari, Dimitrie Hardjo, Ghassan Tsaqafi Hanif, sebagai sahabat yang selalu memberi dukungan dan semangat selama penyusunan skripsi.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Malang, Desember 2018

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR DAFTAR PENGUJI SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.4.1 Manfaat Ilmiah	14
1.4.2 Manfaat Praktis	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Corporate Communication</i>	15
2.2 Fungsi dan Tujuan <i>Corporate Communication</i>	16
2.3 Strategi <i>Corporate Communication</i>	20
2.3.1 Strategi <i>Corporate Communication</i> Model Cornelissen	21
2.4 Perkembangan <i>E-commerce</i>	26
2.5 <i>B2B (Business-to-Business) E-commerce</i>	29
2.6 <i>Online Travel Agency (OTA)</i>	30
2.7 Penelitian Terdahulu	31
2.8 Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Paradigma Penelitian	36
3.2 Jenis Penelitian.....	37
3.3 Lokasi Penelitian.....	39
3.4 Fokus Penelitian.....	39
3.5 Batasan Penelitian	40
3.6 Sumber Data dan Teknik Pengambilan Data	41

3.7 Teknik Pemilihan Informan	42
3.8 Instrumen Penelitian	44
3.9 Teknik Analisis Data	45
3.10 Keabsahan Penelitian	49
3.10.1 Teknik Triangulasi	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Gambaran Umum Swiss-Belhotel Internasional	52
4.1.1 Gambaran Umum Swiss-Belinn Malang	56
4.1.2 Profil Swiss-Belinn Malang	57
4.1.3 Profil Informan.....	61
4.2 Penyajian Data	64
4.2.1 Menentukan Kompetitor Hotel	64
4.2.2 Perkembangan Teknologi dalam Dunia Bisnis	67
4.2.3 Pemanfaatan <i>E-commerce</i> sebagai Cara untuk Memasarkan Kamar Hotel	69
4.2.4 Kerjasama <i>Online Travel Agencies</i> (OTA).....	73
4.2.5 Pelatihan <i>E-commerce</i>	77
4.2.6 Memanfaatkan Sistem STAAH	78
4.2.7 Skema Pengelolaan <i>Online Travel Agencies</i>	81
4.3 Pembahasan Data	83
4.3.1 Strategi Komunikasi Korporat Swiss-Belinn Malang	83
4.3.1.1 <i>Strategic Analysis</i>	83
4.3.1.2 <i>Strategic Intent</i>	87
4.3.1.3 <i>Strategic Action</i>	90
4.3.1.4 <i>Tracking and Evaluating</i>	93
BAB V PENUTUP	97
5.1 Kesimpulan.....	97
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Website resmi Swiss-Belhotel International.....	11
Gambar 2.1 Strategi model Cornelissen	23
Gambar 2.2 Kerangka pemikiran	34
Gambar 3.1 Alur proses analisis.....	49
Gambar 4.1 Brand Swiss-Behotel International	52
Gambar 4.2 Brands Swiss-Belhotel International	53
Gambar 4.3 Website resmi Swiss-Belhotel International.....	54
Gambar 4.4 Penghargaan Best in Class Travel/Tourism.....	55
Gambar 4.5 Gedung Swiss-Belinn Malang.....	56
Gambar 4.6 Swiss-Belinn Malang	57
Gambar 4.7 Struktur organisasi Swiss-Belinn Malang.....	60
Gambar 4.8 Struktur organisasi S&M Swiss-Belinn Malang.....	61
Gambar 4.9 Head-to-head Competitors.....	65
Gambar 4.10 STAAH	78
Gambar 4.11 Aplikasi STAAH	79
Gambar 4.12 STAAH Mobile	80
Gambar 4.13 Skema pengelolaan OTA Swiss-Belinn Malang.....	81
Gambar 4.14 Hotel kompetitor.....	84
Gambar 4.15 STAAH System	93

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Konsep-konsep komunikasi korporat	23
Tabel 2.2 Penelitian terdahulu I	32
Tabel 2.3 Penelitian terdahulu II	33
Tabel 2.4 Penelitian terdahulu III	33



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, perkembangan teknologi semakin pesat. Hal ini dibuktikan dengan adanya internet yang tidak hanya memudahkan masyarakat untuk berkomunikasi, namun juga memudahkan masyarakat untuk mengakses informasi dimanapun mereka berada. Internet sendiri merupakan singkatan dari *Interconnection Networking* yang memiliki arti sebagai hubungan berbagai komputer dan berbagai tipe (*platform*) komputer yang membentuk sistem jaringan yang mencakup seluruh dunia dengan melalui jalur telekomunikasi seperti telepon, *wireless*, bahkan satelit (Juju, 2008, h. 2).

Juju (2008, h. 3) menjelaskan, pada awal pembentukannya, internet dibangun untuk keperluan militer saja. Saat itu, proyek yang dilakukan diberi nama DARPA (*Defence Advance Research Project Agency*). Namun, semakin berkembangnya zaman, saat ini internet bisa digunakan oleh siapa saja. Menurut O'Conner (2003), internet telah mengubah aspek dalam kehidupan: komunikasi, edukasi, bisnis, dan perdagangan.

Dalam dunia bisnis dan perdagangan, pelaku bisnis memanfaatkan internet untuk memperkenalkan produk dan jasa yang ditawarkan. Bahkan sekarang masyarakat bisa melakukan seluruh transaksi melalui internet. Hal ini biasa disebut dengan *e-commerce*. Menurut Satterlee dalam bukunya *E-commerce: A Knowledge Base* (2001, h.1), *e-commerce* didefinisikan sebagai seluruh jenis transaksi di dalam internet yang melibatkan transfer barang, jasa, atau informasi, atau perantara

apapun yang dapat membantu terjadinya transaksi tersebut. *E-commerce* merupakan istilah modern yang digunakan untuk menggambarkan pertumbuhan ekonomi *online* (Pankaj, 2005, h. 1). Pengertian lain menurut Zwass (dalam Ratnasingam, 2003, h.1), menyebutkan bahwa “*E-commerce is the sharing of business information, maintaining business relationship , and conducting business transaction by means of telecommunication networks.*”

Maraknya *e-commerce* saat ini dinilai telah banyak menguntungkan perusahaan. Beberapa keuntungan yang didapatkan perusahaan melalui *e-commerce* menurut Bhusry (2005, h.13) adalah adanya jangkauan yang lebih luas, penghematan biaya pada kertas dan *sales marketing* (lebih hemat), secara langsung menghubungkan ke pembeli dan *suppliers*, meningkatkan *customer services*, adanya rekan bisnis yang baru, dan lebih cepat mengakses informasi.

Selain menyebutkan beberapa keuntungan dari *e-commerce*, Bhusry juga menjelaskan beberapa kategori *e-commerce* yang digunakan oleh perusahaan saat ini. *E-commerce* yang pertama adalah B2B (*Business-to-Business*) *commerce*, yaitu *e-commerce* yang mencakup transaksi interorganisasi dan transaksi *e-market* antarorganisasi atau antarbisnis. Terdapat juga B2C (*Business-to-Consumer*) *commerce*, yang merupakan transaksi ritel yang dilakukan oleh perusahaan ke individual. Contohnya ketika seseorang berbelanja secara *online* di perusahaan tertentu.

Selain B2B dan B2C *commerce*, terdapat juga transaksi yang disebut C2C (*Consumer-to-Consumer*) *commerce*. C2C *commerce* merupakan kategori transaksi yang dilakukan oleh seorang konsumen menjual langsung ke konsumen lainnya.

Contohnya ketika individu menjual rumah, mobil, atau barang lainnya secara *online* kepada individu lain. Terdapat juga C2B (*Consumer-to-Business*) *commerce* yang merupakan transaksi yang dilakukan dari individual ke organisasi, seperti *suppliers* individu.

Kategori terakhir dari Bhusry adalah *intrabusiness* (organisasional) *commerce* yang merupakan kegiatan *e-commerce* yang mencakup seluruh anggota intra organisasi dan biasa dilakukan melalui intranet perusahaan. Dalam *intrabusiness commerce*, yang bisa mengakses data hanya orang-orang yang menjadi bagian dari perusahaan tersebut (*manager*, karyawan tiap divisi). Contoh dari *intrabusiness commerce* adalah seperti pertukaran informasi masing-masing departemen perusahaan, pertukaran memo melalui EDI, pengiriman *e-mail*, dan sebagainya.

E-commerce saat ini sudah dimanfaatkan oleh banyak perusahaan di seluruh penjuru dunia. Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus kepada salah satu *e-commerce* saja, yaitu B2B *e-commerce*. B2B *e-commerce* dimanfaatkan perusahaan untuk menjalin hubungan dengan perusahaan lain yang saling memiliki kepentingan bisnis. Pemanfaatan B2B *commerce* oleh perusahaan dimulai sejak tahun 1990-an, ketika saat itu internet dan *world wide web* (www.) berkembang menjadi alat untuk menyebarkan informasi secara global dan membuka peluang baru untuk *marketing* (Chong, Shafagi, Woollaston, & Lui, 2010, h. 310).

Sebelum munculnya internet, kerjasama dan transaksi antarperusahaan dilakukan melalui pengiriman surat atau secara langsung (Flannagan, 2012). Namun, kerjasama atau *marketing* perusahaan dipermudah sejak diperkenalkannya EDI (*electronic data interchange*). *Electronic data interchange* (EDI) merupakan

pertukaran data antarperusahaan dari informasi yang dapat diproses oleh komputer dalam format standar (Singelton, 2007, h. 8). Pada tahun 1980-an, perusahaan menggunakan EDI dan *email* dalam proses pembelian barang dan jasa, pertukaran informasi dan konsultasi, atau pengiriman dan permintaan proposal bisnis.

Munculnya EDI memang memudahkan hubungan perusahaan dengan pihak eksternal, namun masih memiliki beberapa kekurangan karena hanya bisa digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja. Hingga pada tahun 1990-an, munculah internet yang menjadi alat pencari global di masyarakat dan dinilai membuka peluang baru bagi *marketing* (Chong, Shafagi, Woollaston, & Lui, 2010, h. 310).

Seperti yang disebutkan sebelumnya, transaksi yang dilakukan di dalam *e-commerce* tidak hanya berupa pembelian barang atau jasa saja, namun juga dapat berupa penyebaran informasi, konsultasi, dan pengiriman proposal juga menjadi bagian dari transaksi *e-commerce*.

Mengingat penelitian ini juga membicarakan kerjasama secara B2B *commerce*, maka dalam kajian Ilmu Komunikasi, peneliti mengaitkan masalah ini dengan komunikasi korporat (*corporate communication*). Hal ini dikarenakan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan pihak eksternal perusahaan, perusahaan harus mengimplementasikan komunikasi korporat yang baik.

Corporate communication merupakan fungsi manajemen yang menawarkan koordinasi yang efektif yang melibatkan komunikasi baik internal maupun eksternal perusahaan, dengan tujuan untuk mendirikan dan mempertahankan reputasi perusahaan dengan *stakeholders* yang bekerjasama dengan perusahaan

(Cornelissen, 2016). Kegiatan membangun, mempertahankan, dan melindungi reputasi perusahaan inilah yang merupakan inti dari sebuah *corporate communication*.

Beberapa literatur menyebutkan bahwa komunikasi korporat dan *public relations* (PR) serupa. Disebutkan di dalam jurnal dari Ayu, Suryawati, dan Pascarani (h. 1) bahwa komunikasi korporat tumbuh karena kebutuhan komunikasi perusahaan dan merupakan pengembangan dari fungsi pendahulunya, yaitu *public relations* (PR).

Argenti (2010, h. 78) menyebutkan bahwa komunikasi korporat merupakan sistem pada perusahaan yang mengatur dan mengelola segala bentuk dan jenis komunikasi, baik internal maupun eksternal yang dilakukan secara strategis untuk menghasilkan sebuah persepsi positif di benak publik. Kedua jenis komunikasi (internal dan eksternal) memegang peranan yang penting di dalam perusahaan.

Internal corporate communication merupakan kegiatan yang perlu dilakukan di dalam setiap perusahaan untuk menciptakan suasana yang menyenangkan antarkaryawan. Tidak hanya antarkaryawan, namun juga menjalin komunikasi yang lebih harmonis antarmanager dan karyawan. Beberapa contoh dari internal *corporate communication* seperti diadakannya rapat divisi, rapat mingguan, bahkan rapat bulanan dan rapat akhir tahun. Bisa juga dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang lebih santai yang bisa dilakukan tiap tahun, namun dapat mendekatkan hubungan antarkaryawan dan antarmanager, seperti *outbond*, pemberian penghargaan kepada karyawan, dan lain sebagainya.

Selain dilakukan secara *face-to-face*, *internal corporate communication* bisa dilakukan melalui media. Hampir semua perusahaan memiliki media atau jaringan internal perusahaan, contohnya seperti melalui *e-mail*. Dengan adanya *e-mail*, publik internal perusahaan dapat dengan mudah berkomunikasi, tidak hanya dengan teman satu divisi, namun juga dengan teman antardivisi, bahkan manager divisi.

Selain *internal corporate communication*, terdapat *external corporate communication*, yaitu kegiatan menjalin hubungan dengan pihak eksternal atau publik di luar perusahaan. Hal ini penting dilakukan karena perusahaan tidak akan berdiri jika tidak ada pihak luar yang membantu, contohnya dalam hal distribusi bahan baku, memasarkan produk/jasa, menyalurkan produk/jasa kepada konsumen, dan kegiatan lainnya yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Maka dari itu, pemberian informasi mengenai perusahaan terhadap publik eksternal perlu dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan baik melalui media maupun secara langsung. Beberapa contoh komunikasi korporat eksternal yang dilakukan secara langsung dengan membuat CSR, mengadakan bakti sosial, atau menjalin hubungan dengan komunitas yang ada di sekitar perusahaan. Adapun komunikasi korporat eksternal yang dilakukan melalui media contohnya dengan mengirim *e-mail* ke perusahaan dan konsumen, atau menggunakan saluran telepon untuk menjalin kerjasama maupun menghubungi konsumen.

Walaupun masih dalam tahap perkembangan, melakukan transaksi melalui internet menjadi salah satu cara belanja yang berkembang dengan cepat (Levi dan Weitz dalam Kim dan Kim, 2004, h. 2). Dengan adanya internet seperti saat ini,

banyak perusahaan atau individu yang menggunakan *e-commerce* untuk melakukan transaksi, salah satunya adalah perusahaan di bidang perhotelan (*hospitality*).

Forrester Research (2001) menyebutkan bahwa penjualan di internet mencapai total \$48.3 miliar pada tahun 2000, sedangkan reservasi hotel *online* mencapai \$3.7 miliar di tahun yang sama. Bahkan, Poel dan Leunis (dalam Kim & Kim, 2004, h. 2) menyebutkan bahwa reservasi hotel secara *online* telah menempati peringkat ke-2 (dua) setelah penjualan tiket konser *online* dilihat dari kecenderungan konsumen untuk membeli barang atau produk tertentu. Menggunakan internet sebagai perantara untuk melakukan reservasi *online* menguntungkan baik bagi perusahaan maupun konsumen karena dapat mengurangi harga namun memberikan informasi secara *real-time* kepada kedua belah pihak (Kim & Kim, 2004, h. 3).

Saat ini, banyak jasa perhotelan yang menggunakan sistem reservasi *online* untuk berhubungan dengan konsumen. Sistem tersebut dinamakan *Online Hotel Reservation System* (OHRS), yang merupakan sistem yang memudahkan calon konsumen untuk melihat jumlah kamar yang tersedia, melakukan *online booking*, memberikan uang muka, serta melakukan *check-out* kamar secara *online* (Meyerhoff, Laibarra, Kraan, & Wallet, 2002).

Sistem dalam OHRS yang tergolong memiliki prosedur yang lebih sederhana (*simple*) memudahkan hotel – *independent* atau jaringan – untuk mendistribusikan dan memperkenalkan fasilitas perusahaan masing-masing kepada masyarakat (Kim dan Kim dalam Lin & Lee, 2010, h. 84). Selain itu, OHRS secara spesifik memudahkan konsumen untuk membuat dan melihat perubahan reservasi secara *online*. Hal inilah yang membedakan OHRS dengan katalog hotel *online*, dimana

pengguna hanya bisa melihat deskripsi dan gambar tentang fasilitas hotel, kadang *rating* hotel, tetapi mereka tidak bisa melihat kamar yang tersedia atau melakukan *online booking* (Ivanov, 2008, h.2)

Sistem layanan OHRS bisa dilihat di *website* resmi hotel yang ingin dituju oleh calon konsumen. Tidak hanya melalui *website* resmi hotel saja, saat ini banyak situs yang melayani reservasi *online*. Bahkan, di Indonesia sudah banyak terdapat situs yang melayani *online reservation hotel*, seperti contohnya Traveloka.com, TripAdvisor, pegipegi.com, agoda.com, dan masih banyak lagi. Situs-situs ini biasa disebut sebagai OTA (*Online Travel Agency*).

Banyak hotel di kota-kota di Indonesia yang telah bekerjasama dengan perusahaan penyedia jasa layanan OTA seperti yang disebutkan sebelumnya. Hal tersebut menguntungkan perusahaan mengingat semakin banyaknya wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia. Menurut data yang dibuat oleh Kementerian Pariwisata RI (2017), jumlah kunjungan dari wisatawan mancanegara akhir tahun 2017 adalah sebanyak 1.147.031 wisatawan. Jumlah ini mengalami peningkatan sebanyak 3,03% dari tahun 2016 yang berjumlah 1.113.328 wisatawan (Kementerian Pariwisata RI, 2017).

Salah satu kota yang menjadi sasaran wisatawan adalah Kota Malang yang terletak di Jawa Timur. Kota Malang dipilih oleh peneliti sebagai kota penelitian karena Malang dikenal sebagai salah satu kota terbesar ke 2 (dua) di Jawa Timur (Djakfar, 2012, h. 258). Selain menjadi kota terbesar ke 2 (dua) di Jawa Timur, Malang dikenal sebagai Kota Wisata.

Menurut Data Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (diakses dari www.malangvoice.com, 10 Februari 2018), jumlah kedatangan wisatawan baik nusantara maupun asing cukup fluktuatif. Pada tahun 2015, jumlah wisatawan mancanegara sebanyak 5.925 orang. Sedangkan wisatawan nusantara sebanyak 2.494.459 orang.

Diakses dari malangvoice.com, pada tahun baru 2018 ini, Wasto, selaku Sekretaris Daerah (Sekda) Kota Malang menyebutkan bahwa banyak wisatawan yang berkunjung ke Malang. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya kemacetan yang memadati Kota Malang pada malam pergantian tahun. Kemacetan yang terjadi dikarenakan kedatangan masyarakat dari luar daerah (diakses pada 10 Februari 2018).

Selain menjadi Kota Wisata, Malang disebut sebagai Kota Pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya sekolah dan universitas yang tersebar di kota dan kabupaten Malang. Menurut data dari Dinas Pendidikan Kota Malang, terdapat sebanyak 1.050 sekolah dari tingkat TK hingga SMA/SMK. Selain itu, menurut data dari ngalam.id (diakses pada 5 Maret 2018), terdapat sebanyak 62 PTN dan PTS yang tersebar di Malang, sehingga total sekolah yang tersebar di Malang adalah sebanyak 1.112 sekolah.

Hal ini menyebabkan Malang memiliki banyak tempat penginapan bagi orang-orang yang berkunjung. Dari data yang diambil di situs Traveloka.com (diakses pada 11 Februari 2018), terdapat setidaknya 935 hotel tersebar di Malang. Namun, dari sekian banyaknya hotel yang tersebar di Malang, perusahaan jasa perhotelan

yang menjadi obyek penelitian penulis adalah Swiss-Belinn Malang yang terletak di Jalan Veteran no. 8A, Malang.

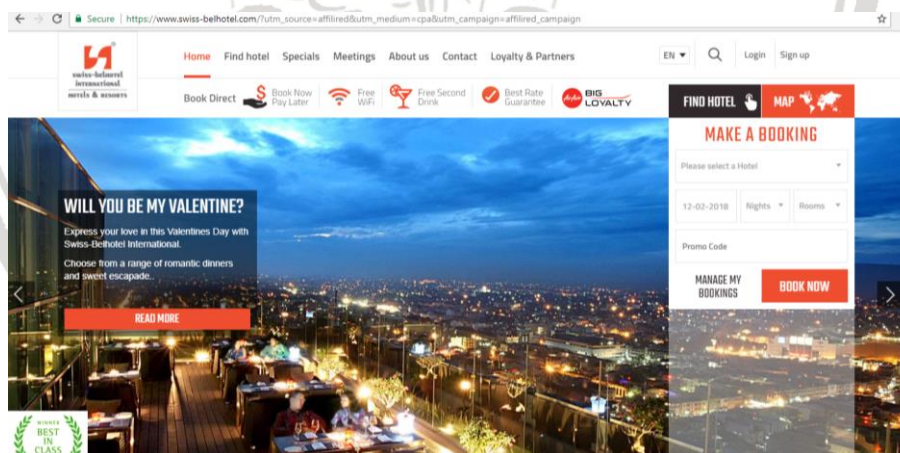
Alasan penulis memilih Swiss-Belinn sebagai obyek penelitian karena Swiss-Belinn Malang merupakan cabang dari hotel jaringan (*chain hotel*) Swiss-Belhotel International. Hotel jaringan (*chain hotel*) merupakan hotel yang tergabung dalam satu kelompok hotel yang dijalankan oleh perusahaan atau pemilik yang sama (www.xotels.com, diakses 1 September 2018). Swiss-Belhotel International sendiri merupakan perusahaan jasa perhotelan (*hospitality*) yang berdiri sejak tahun 1987 dan berpusat di Hong Kong (Swiss-Belhotel International Hotels & Resorts, 2018). Swiss-Belinn Malang melakukan *grand opening* 5 (empat) tahun lalu, tepatnya pada 2 Mei 2013.

Swiss-Belinn Malang telah menggunakan OHRS sejak awal berdirinya karena Swiss-Belinn Malang masih tergabung dalam Swiss-Belhotel International. Layanan OHRS dapat ditemukan di situs resmi perusahaan, yaitu www.swiss-belhotel.com. Yang membuat *website* hotel menarik adalah tercantum bahwa *website* dari Swiss-Belhotel International telah mendapatkan penghargaan *Best in Class*, yaitu penghargaan tertinggi untuk setiap kategori di dalam IMA (*Interactive Media Awards*). *The Interactive Media Awards* dikenal sebagai penghargaan yang memiliki standar tertinggi dalam kesempurnaan desain dan perkembangan *website* yang diberikan kepada individual atau organisasi.

Meskipun *website* resmi Swiss-Belhotel International mendapatkan penghargaan yang bergengsi, Swiss-Belinn Malang masih menjalin kerjasama dengan perusahaan OTA. Terjalannya kerjasama antara Swiss-Belinn Malang

dengan OTA tersebut dikarenakan layanan OHRS di *website* resmi perusahaan dinilai masih terlalu rumit. Hal ini ditegaskan oleh *General Manager* (GM) Swiss-Belinn Malang, Bapak Gunawan Tri Darma Putra, yang mengatakan bahwa saat ini masyarakat lebih memilih untuk menggunakan cara yang lebih *simple* terutama dalam hal berbelanja *online*.

Beliau mengatakan, dalam kasus *booking* hotel secara *online*, masyarakat lebih memilih menggunakan aplikasi yang bisa membantu mereka untuk melihat tanggal pemesanan kamar, melakukan pembayaran, dan memilih tanggal *check-out*, tanpa ada tambahan fitur-fitur lain. Intinya adalah masyarakat menginginkan *online service* yang *to the point*. Berbeda dengan layanan OHRS yang sudah ada di laman resmi perusahaan, Bapak Gunawan menilai layanan OHRS perusahaan masih terlalu rumit karena memiliki terlalu banyak fitur, seperti fitur berita, kerjasama, penghargaan, dan masih banyak lagi.



Gambar 1.1 Website resmi Swiss-Belhotel International

Sumber: Swiss-Belhotel International 2018

Untuk lebih memudahkan, Swiss-Belinn Malang melakukan kerjasama dengan perusahaan yang melayani *online reservation*, atau disebut dengan OTA (*Online*

Travel Agency). OTA merupakan perusahaan *online* yang menyediakan *website* untuk melakukan pemesanan segala jenis layanan perjalanan langsung melalui internet (diakses dari www.xotel.com). OTA memberikan 3 (tiga) jenis *reseller* tiket perjalanan, yaitu hotel, tiket pesawat, penyewaan mobil, paket liburan, dan masih banyak lagi.

Swiss-Belinn Malang telah menjalin kerjasama dengan 12 OTA, akan tetapi, Swiss-Belinn Malang hanya berfokus pada 6 OTA saja. Namun, dalam penelitian ini, peneliti hanya akan berfokus pada 2 OTA yang bekerjasama dengan hotel saja, yaitu agoda.com dan Traveloka. Alasan peneliti memilih dua perusahaan OTA tersebut dikarenakan 2 faktor, yaitu faktor senioritas dan *brand awareness*.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh Bapak Gunawan (2018). Dalam memilih OTA, yang pertama dilihat oleh perusahaan adalah senioritas OTA tersebut dan *brand awareness*-nya di masyarakat. Beliau juga menyebutkan agoda.com dan Traveloka merupakan 2 (dua) dari enam perusahaan OTA yang juga difokuskan. Hal ini dikarenakan dilihat dari segi senioritas, agoda.com merupakan OTA pertama yang dikenalkan di masyarakat. Hingga saat ini, agoda.com sendiri telah memiliki anak perusahaan, yaitu booking.com. Sedangkan untuk Traveloka, walaupun tergolong perusahaan OTA baru, Traveloka memiliki *brand awareness* yang kuat di masyarakat. Hal ini, menurut Bapak Gunawan, dikarenakan promosi Traveloka yang selalu dilakukan secara terus-menerus.

Berdasarkan paparan sebelumnya, peneliti mengangkat konsep tersebut sebagai bahan penelitian skripsi dengan judul “Strategi *Corporate Communication* Pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-commerce* di Bidang *Online*

Travel Agency (OTA).” Penelitian ini akan berfokus pada strategi komunikasi korporat Swiss-Belinn Malang dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan *online travel agency*.

Selain berbicara tentang *corporate communication strategy*, peneliti juga membahas tentang kerjasama *B2B commerce*. Alasan peneliti mengambil kerjasama *B2B commerce* dalam penelitian ini dikarenakan penelitian yang selama ini dilakukan hanya berfokus kepada menjaga hubungan baik dalam *B2C commerce* saja, yaitu hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan konsumen. Dengan demikian, adanya penelitian ini dapat membuka pengetahuan baru mengenai kerjasama *B2B commerce* pada perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Bagaimana strategi *corporate communication* yang dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang dengan memanfaatkan *B2B commerce* untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan *online travel agency* (OTA)?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja strategi komunikasi korporat (*corporate communication*) yang digunakan oleh Swiss-Belinn Malang dengan memanfaatkan *B2B commerce* untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, khususnya adalah *online travel agency* (OTA).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Ilmiah

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat menjadi landasan untuk mengembangkan penelitian berikutnya yang membahas terkait strategi komunikasi korporat (*corporate communication strategy*) dalam perusahaan di bidang perhotelan.

Selain untuk memahami strategi komunikasi korporat, diharapkan juga penelitian ini dapat menambahkan wawasan mengenai strategi yang dilakukan untuk menjalin kerjasama antarperusahaan dengan cara B2B *commerce*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk lebih meningkatkan *corporate communication* perusahaan dengan *stakeholders* terutama perusahaan penyedia layanan OTA (*online travel agency*).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Corporate Communication*

Istilah komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa Latin, “*communicatio*”, yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Trenholm dan Jensen (dalam Wiryanto, 2004, h.6) menyebutkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran. Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid (dalam Wiryanto, 2004, h. 7) juga menyebutkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain, yang pada gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam. Selain itu, Harold D. Lasswell menyebutkan komunikasi sebagai: *Who Says what In which Channel To Whom With What Effect?* (Antoni, 2004, h. 100).

Terdapat juga istilah *corporate* yang berasal dari bahasa Latin, yaitu “*corpus*,” yang berarti “tubuh” atau “keseluruhan” (Van Riel dalam Ayu, Suryawati, & Pascarani, h. 3). Korporasi sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar. Atmasasmita (2016, h. 120) juga menyebutkan bahwa korporasi adalah suatu kumpulan orang-orang yang mendirikan suatu perusahaan dengan tujuan mencari keuntungan.

Dari keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi korporat merupakan proses memberikan pengertian mengenai organisasi melalui komunikasi internal dan eksternal (Kotler dalam Ormeno, 2007, h. 40). Disebutkan

juga oleh Cornelissen (dalam Elving, 2012, h. 6) yang dijelaskan pada bagian pertama mengenai *corporate communication* yaitu “*Corporate communication is a management function that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favorable reputations with stakeholder groups upon which organization is dependent.*”

Kitchen & Schultz (dalam Fernandez, 2004, h. 53) menyebutkan bahwa *corporate communication* merupakan mekanisme untuk mengembangkan dan mengatur sebuah hubungan dengan publik atau *stakeholders* yang dapat memberikan dampak pada semua kinerja perusahaan. Hubungan ini harus dilihat secara jangka panjang. Selain itu, Argenti (2010, h. 78) menyebutkan bahwa *corporate communication* merupakan sebuah sistem pada perusahaan yang mengatur dan mengelola segala bentuk dan jenis komunikasi, baik internal dan eksternal yang dilakukan secara strategis untuk menghasilkan sebuah persepsi positif di benak publik.

2.2 Fungsi dan Tujuan Corporate Communication

Menurut van Riel dan Fombrun (2007, h. 22), *corporate communication* adalah cara berkomunikasi yang digunakan oleh organisasi selain *marketing communication*. Hal ini sudah meliputi *marketing communication*, *organizational communication*, dan *management communication*. Ketiga jenis komunikasi tersebut digunakan untuk lebih “memoles citra perusahaan” dan diintegrasikan menjadi komunikasi korporasi yang digariskan berdasarkan *strategic management plan* organisasi (Hardjana, 2008, h. 5).

Di dalam bukunya, van Riel dan Fombrun (2007, h. 23) menyebutkan beberapa tanggung jawab dari sebuah komunikasi korporat, yaitu (1) memperkenalkan profil perusahaan dibalik sebuah *brand* (*corporate branding*), (2) mengembangkan inisiatif yang dapat meminimalisir perbedaan antara fitur yang diinginkan perusahaan dengan merek perusahaan, (3) untuk mengindikasikan siapa yang harus melakukan tugas tertentu dalam bidang komunikasi, (4) memformulasikan dan menjalankan prosedur yang efektif yang dapat memfasilitasi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan komunikasi, dan (5) untuk menggerakkan *support* internal dan eksternal bagi perusahaan.

Corporate communication memiliki tujuan untuk membangun dan menjaga reputasi baik dengan *stakeholders* yang terkait. Menurut Argenti (2010, h. 60), pendekatan terbaik dalam membangun sebuah fungsi komunikasi korporat adalah untuk memulainya dengan isu-isu yang paling global dan strategis, lalu dilanjutkan dengan aspek yang lebih sempit dari fungsi tersebut. Pendekatan-pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Identitas dan citra

Argenti (2010, h. 60) menjelaskan citra adalah perusahaan di mata para konstituen. Sebuah perusahaan dapat memiliki citra yang berbeda-beda di mata konstituen yang berbeda-beda pula. Berbeda dengan citra, Argenti (2010, h. 61) menjelaskan identitas dari sebuah perusahaan tidak boleh berbeda dari satu konstituen dan yang lainnya. Dalam identitas, terdapat atribut-atribut perusahaan, seperti visi dan misi, orang-orang di dalam perusahaan, produk, serta layanan (Argenti, 2010, h. 61). Dari penjelasan tersebut, dapat disebutkan bahwa pendekatan ini berkaitan erat dengan

atribut khas sebuah organisasi (pegawai, produk, atau pelayanan yang ditawarkan perusahaan).

2. Iklan dan advokasi korporat

Reputasi sebuah perusahaan dapat diubah melalui iklan korporat yang dibuat. Iklan korporat bertujuan untuk membangun merk organisasi yang bersangkutan. Iklan korporat tidak perlu dibuat untuk menjual produk, melainkan mencoba untuk menjual perusahaan itu sendiri – sering kali kepada konstituen yang lain dari pada konsumen (Argenti, 2010, h. 62). Iklan korporat biasanya diperlukan ketika ada isu negatif yang menimpa perusahaan.

3. Tanggung jawab perusahaan

Dalam subfungsi ini, perusahaan diharapkan dapat menjalin hubungan yang baik dengan komunitas dan yayasan yang ada di dekat perusahaan beroperasi. Perusahaan memegang tanggung jawab yang sangat besar di dalam komunitas-komunitas sekitar untuk melakukan kegiatan kemanusiaan (CSR). Saat ini, perusahaan diharapkan untuk melakukan lebih daripada sekedar memberi kepada masyarakat (Argenti, 2010, h. 64). Perusahaan merasa sudah memiliki kewajiban untuk mendonasikan kepada organisasi-organisasi yang dapat menguntungkan baik perusahaan, karyawan, konsumen, atau pemegang saham perusahaan.

4. Hubungan media

Hubungan dengan media merupakan salah satu subfungsi yang masih menjadi pusat dari usaha komunikasi korporat. Menurut Argenti, 2010, h. 65), kebanyakan staf yang bergerak di bidang komunikasi korporat suatu

perusahaan harus memiliki kemampuan untuk berurusan dengan media sebagai juru bicara bagi perusahaan. Adanya subfungsi hubungan media diawali dari adanya layanan “menangkis peluru” bagi para manajer untuk merespon organisasi berita (Argenti, 2010, h. 66).

5. Komunikasi pemasaran

Adanya komunikasi pemasaran adalah untuk mengkoordinasi dan mengatur publisitas yang berhubungan dengan produk baru atau yang telah ada dan juga berurusan dengan aktivitas yang berhubungan dengan konsumen (Argenti, 2010, h. 66).

6. Sistem komunikasi internal

Sistem komunikasi internal merupakan usaha kolaborasi antara departemen komunikasi korporat dan sumber daya manusia, di mana sistem tersebut meliputi topik-topik mulai dari paket tunjangan karyawan hingga tujuan strategis perusahaan (Argenti, 2010, h. 67). Argenti menyebutkan (2010, h. 67), dalam sistem ini, perusahaan berusaha untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengerti inisiatif pemasaran yang dikomunikasikan ke luar dan menyatukan para pekerja di bawah tujuan-tujuan umum dan strategi korporat.

7. Hubungan investor

Investor relations atau disebut sebagai hubungan investor muncul sebagai bagian yang tumbuh paling pesat dari fungsi komunikasi korporat dan sebuah area kepentingan yang intens pada seluruh perusahaan (Argenti, 2010, h. 68). Dalam fungsi ini, perusahaan diharapkan dapat menjalin hubungan dengan investor perusahaan.

8. Hubungan pemerintahan

Fungsi hubungan pemerintah (*public affairs*) dinilai penting di beberapa industri, tetapi pada hakikatnya, setiap perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari memiliki hubungan dengan para legislator, baik pada tingkatan lokal maupun nasional (Argenti, 2010, h 69). Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui dan memeriksa denyut regulasi-regulasi dan undang-undang baru yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut.

9. Manajemen krisis

Merupakan cara organisasi mengatasi krisis yang terjadi di dalam organisasinya. Dalam fungsi ini, sistem komunikasi krisis perlu dikoordinasikan dengan fungsi komunikasi korporat dan perlu dilibatkan juga ahli komunikasi di dalam perencanaan krisis dan manajemen krisis (Argenti, 2010, h. 69).

2.3 Strategi *Corporate Communication*

Diketahui pada bagian sebelumnya bahwa *corporate communication* merupakan perkembangan dari *public relations* (PR). *Public realtion* (PR) atau Hubungan Masyarakat, yang merupakan pendahulu dari fungsi komunikasi korporat (komkorp), tumbuh karena adanya kebutuhan (Argenti, 2010, h. 51). Semakin berkembangnya zaman, perusahaan dituntut untuk memberikan informasi dan berkomunikasi dengan pihak eksternal perusahaan. Maka dari itu, dibutuhkan sumber daya yang berdedikasi untuk mengatur aliran sistem komunikasi (Argenti, 2010, h. 51).

Kesuksesan dari sebuah strategi komunikasi korporat sangat tergantung pada sedekat apa strategi komunikasi tersebut ditautkan kepada strategi bisnis secara keseluruhan (Clutterbuck, dalam Argenti, 2010, h. 70).

2.3.1 Strategi *Corporate Communication* Model Cornelissen

Cornelissen (2016) dalam bukunya “*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*” menjelaskan bahwa komunikasi korporat merupakan fungsi manajemen yang menawarkan kerangka yang efektif untuk mengkoordinasikan semua kegiatan komunikasi internal maupun eksternal dengan tujuan untuk membangun dan mempertahankan reputasi yang baik dengan kelompok *stakeholders* di mana organisasi tersebut menjalin kerjasama. Cornelissen menyatakan bahwa salah satu konsekuensi dari karakteristik komunikasi korporat adalah sifatnya yang dinilai kompleks, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki jangkauan geografis yang luas – contohnya perusahaan multinasional – atau perusahaan dengan jangkauan layanan dan produk yang luas. Perusahaan tersebut membutuhkan adanya koordinasi komunikasi yang seimbang yang dilakukan antara pusat korporat dan berbagai macam divisi dan unit bisnis yang bergabung.

Terdapat kepercayaan dalam dunia manajemen bahwa saat ini masa depan dari sebuah perusahaan bergantung kepada penilaian dari *stakeholders* kunci, yaitu investor, konsumen dan *customer*, pegawai/karyawan, dan anggota masyarakat yang berada di lokasi perusahaan tersebut (Cornelissen, 2016).

Ide utama dari adanya komunikasi korporat adalah bahwa adanya keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut dilihat oleh para *key stakeholders*, dan komunikasi merupakan bagian kritis dari membangun, mempertahankan, dan melindungi reputasi perusahaan (Cornelissen, 2016).

Terdapat beberapa konsep *corporate communication* yang dijelaskan oleh Cornelissen (2016) di dalam bukunya. Konsep yang ditunjukkan dalam buku *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* adalah konsep yang hanya diaplikasikan di dalam perusahaan tertentu, dalam hal ini spesifiknya adalah British Airways. Cornelissen juga mengatakan bahwa tidak semua buku yang menjelaskan komunikasi korporat mencantumkan konsep ini. Berikut adalah konsep-konsep komunikasi korporat.

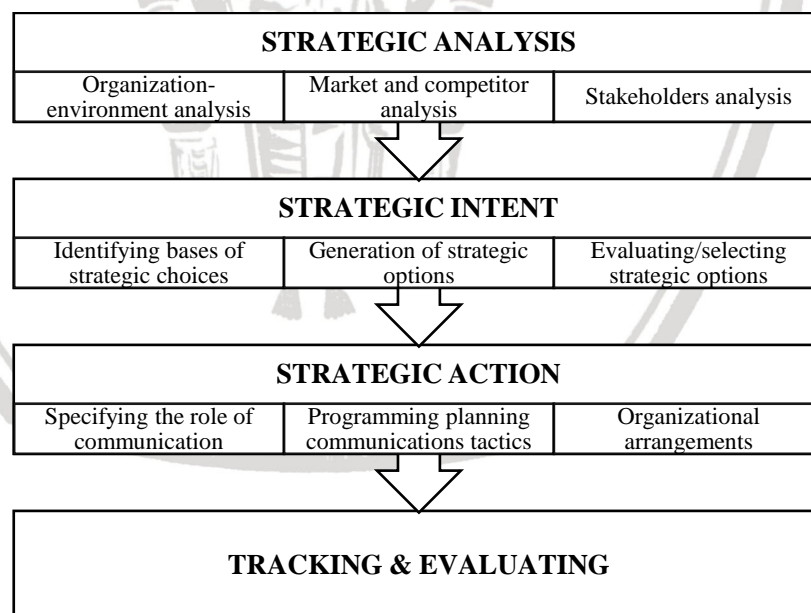
Konsep	Definisi
Misi	Tujuan utama yang sejajar dengan nilai-nilai dan ekspektasi <i>stakeholders</i> .
Visi	Aspirasi dari sebuah organisasi (<i>desired future state</i>).
<i>Corporate objectives</i>	Tujuan yang sejalan yang harus sejalan dengan perusahaan.
Strategi	Cara perusahaan mencapai dan memberlakukan tujuan perusahaan.
<i>Corporate identity</i>	Profil perusahaan dan nilai-nilai yang diperkenalkan oleh perusahaan.
<i>Corporate image</i>	Penilaian individu terhadap suatu pesan dari atau tentang suatu organisasi pada satu titik tertentu.
Reputasi korporat	Representasi kolektif individu terhadap suatu organisasi.
<i>Stakeholders</i>	Kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian objektif perusahaan.
Pasar	Kelompok yang ada untuk menjualkan atau menambah permintaan suatu produk.

Komunikasi	Media dan cara yang digunakan untuk berkomunikasi dengan kelompok internal maupun eksternal.
Intergrasi	Tindakan untuk mengkoordinasikan seluruh kegiatan komunikasi sehingga identitas perusahaan secara efektif dan konsisten dapat tersalurkan ke seluruh kelompok internal maupun eksternal perusahaan.

Tabel 2.1 Konsep-konsep komunikasi korporat

Sumber: Cornelissen (2016)

Menurut Cornelissen (2016), strategi melibatkan rumusan dari posisi yang diinginkan perusahaan, terutama dalam hal bagaimana perusahaan tersebut ingin dilihat oleh *stakeholders* yang telah menjalin kerjasama dengan perusahaan. Cornelissen (2004, h. 105) membagi penyusunan strategi dalam ilmu komunikasi menjadi 4 tahapan, yaitu *strategic analysis*, *strategic intent*, *strategic action*, dan *evaluation* di mana masing-masing tahapan memiliki beberapa bagian. Berikutnya akan dijelaskan seperti pada gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.1 Strategi model Cornelissen

Sumber: Cornelissen 2016

Menurut penjelasan gambar sebelumnya, strategi komunikasi korporat dimulai dengan *strategic analysis*, yang merupakan tahap perusahaan menganalisis perusahaan itu sendiri, bagaimana visi misi perusahaan, tujuan perusahaan, produk atau jasa yang ditawarkan, sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cornelissen (2004, h. 105), tujuan dari *strategic analysis* adalah untuk membentuk suatu pandangan terhadap pengaruh utama bagi kesejahteraan perusahaan saat ini dan di masa depan, dan apa saja kesempatan yang disediakan oleh lingkungan dan kompetensi yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Cornelissen (2004, h. 105), *strategic analysis* dilakukan untuk menganalisa, mengindikasikan cara organisasi merespon lingkungan eksternal perusahaan dan memberikan input untuk fase berikutnya, yaitu *strategic intent*.

Strategi berlanjut ke tahap *strategic intent*. Menurut Cornelissen (2011, h. 82), “*based upon an assessment of the gap between how company is currently seen (corporate reputation) and how it wants to be seen (vision), a communication strategy specifies a strategic intent, on which possible courses of action are formulated, evaluated, and eventually chosen.*” Artinya, pada tahap *strategic intent*, perusahaan menyusun, mengevaluasi, bahkan memilih strategi yang akan dilakukan. Dengan kata lain, *strategic intent* menyediakan petunjuk umum, yang diartikulasikan ke dalam tujuan, dan mendefinisikan pola dari kegiatan yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang telah disusun.

Menurut Hamel dan Prahalad (dalam Cornelissen, 2004, h. 110), “*Strategic intent envisions a desired leadership position and establishes the criterion the organization will use to chart its progress... At the same time, strategic intent is more than simply unfettered ambition.*” *Strategic intent* menampilkan posisi kepemimpinan yang diinginkan dan menetapkan kriteria yang akan digunakan untuk meningkatkan kemajuan. Dan di waktu yang sama, *strategic intent* bukan sekedar ambisi perusahaan saja. Konsep *strategic intent* juga meliputi proses manajemen yang aktif – memfokuskan perhatian organisasi di esensi untuk menang, memotivasi orang dengan mengkomunikasikan nilai dari target perusahaan, dan masih banyak lagi.

Kemudian masuk ke tahap *strategic action* yang merupakan tahap perusahaan melaksanakan strategi yang telah disusun pada tahap *strategic intent*. Hingga masuk ke tahap terakhir, yaitu *tracking & evaluating* yang merupakan tahap perusahaan mengevaluasi strategi perusahaan. Dalam tahap terakhir, Cornelissen (2004, h. 115) menjelaskan bahwa elemen terakhir dalam strategi komunikasi apapun adalah ketentuan evaluasi positif dari hasil yang telah ada – termasuk dalam hal seberapa jauh program yang telah disusun berkontribusi pada pencapaian tujuan komunikasi yang telah tersusun.

Efektifnya dari program dapat dievaluasi dan dinilai berdasarkan efek proses dan efek komunikasi. *Process effects* melihat kualitas dari program komunikasi yang tersusun (kesesuaian konten di dalam pesan dan organisasi, dll). Sedangkan *communication effects* termasuk ke

dalam rentang kognitif dan efek perilaku dari *stakeholders* dan audiens di mana taktik komunikasi dihasilkan.

2.4 Perkembangan *E-commerce*

Electronic commerce diterapkan pada awal tahun 1970an, dengan adanya inovasi semacam *electronic fund transfer* (EFT). Namun, pada saat itu, tingkat aplikasinya masih terbatas perusahaan-perusahaan besar, lembaga keuangan, dan segelintir perusahaan kecil yang tergolong nekat (Suyanto, 2003, h. 10). Setelah lama digunakan oleh perusahaan, EFT kemudian berkembang menjadi sistem yang dinamakan sistem EDI (*Electronics Data Intercharge*).

Dibahas pada bagian sebelumnya, Singleton (2007, h. 8) menyebutkan bahwa *electronic data interchange* (EDI – pertukaran data elektronik) merupakan pertukaran data antarperusahaan dari informasi yang dapat diproses oleh komputer dalam format standar. EDI berkembang dari transaksi keuangan ke pemrosesan transaksi lain dan memperbesar jumlah perusahaan yang berperan serta. Mulai dari lembaga-lembaga keuangan hingga perusahaan manufaktur, ritel, layanan dan sebagainya. Bahkan saat ini sudah merambah ke sistem reservasi perjalanan (Singleton, 2007, h. 9).

Istilah *e-commerce* sendiri mulai muncul pada awal tahun 1990-an, ketika ada komersialisasi internet pada saat itu (Suyanto, 2003, h.11). Menurut Chong, Shafagi, Woollaston, & Lui dalam jurnal mereka yang berjudul *B2B E-Marketplace: An E-Marketing Framework for B2B Commerce* (2010, h. 310), disebutkan bahwa pada tahun 1990-an, internet dan *world wide web* (www.)

berkembang menjadi alat untuk menyebarkan informasi secara global dan membuka peluang baru untuk *marketing*.

E-commerce merupakan kegiatan pembelian, penjualan, pemasaran barang dan jasa melalui sistem elektronik seperti internet, televisi, *world wide web*, atau jaringan-jaringan komputer lainnya. Menurut Shim, Qureshi, Siegel, & Siegel (dalam Suyanto, 2003, h. 11), *electronic commerce* merupakan konsep baru yang bisa digambarkan sebagai proses jual beli barang atau jasa pada *world wide web* internet. Dapat juga diartikan sebagai proses jual beli atau pertukaran produk, jasa, dan informasi melalui jaringan informasi termasuk internet (Turban, Lee, King, Chung dalam Suyanto, 2003, h. 11).

Terdapat beberapa keuntungan dari *e-commerce* menurut Elia, Lefebvre, dan Lefebvre (2007, h. 4), yaitu (1) dapat mengakses pasar internasional dengan harga yang terjangkau hemat, (2) adanya manfaat dokumentasi – surat-surat kerjasama – yang juga mencakup pengurangan biaya transaksi, dan (3) dalam hal pembuatan, *e-commerce* dianggap memberikan kesempatan seperti pelayanan yang cepat, desain produk yang relatif cepat, pemesanan dengan waktu singkat, mengurangi waktu pengiriman, dan biaya penyimpanan yang lebih rendah.

Selain definisi *e-commerce* yang dijelaskan sebelumnya, Kalakota dan Whinston (1997, h. 3) mendefinisikan *electronic commerce* ke dalam 4 (empat) perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif komunikasi, proses bisnis, perspektif layanan, dan juga dari perspektif *online*. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan di dalam beberapa poin di bawah ini.

1. Perspektif **komunikasi**: *electronic commerce* adalah pengiriman informasi, produk/layanan, atau pembayaran melalui lini telepon, jaringan komputer atau sarana elektronik lainnya.
2. Perspektif **proses bisnis**: *electronic commerce* merupakan aplikasi teknologi menuju otomatisasi transaksi dan aliran kerja perusahaan.
3. Perspektif **layanan**: *electronic commerce* merupakan satu alat yang memenuhi keinginan perusahaan, konsumen, dan manajemen dalam memangkas *service cost* ketika meningkatkan mutu barang dan kecepatan pelayanan.
4. Perspektif **online**: *electronic commerce* berkaitan dengan kapasitas jual beli produk dan informasi di internet dan jasa *online* lainnya.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, dapat kita ketahui bahwa menurut perspektif komunikasi, *e-commerce* merupakan pertukaran informasi, produk, layanan yang dilakukan melalui sarana elektronik. Maka dari itu, dalam penelitian ini, peneliti menghubungkan *e-commerce* dengan kegiatan *corporate communication*.

Di dalam komunikasi korporat (*corporate communication*), perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menjalin komunikasi yang baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan. Komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada publiknya bisa dilakukan baik secara *face-to-face* maupun melalui media yang dapat mendukung terjadinya komunikasi yang efektif. Perusahaan menjalin hubungan yang baik terutama hubungan dengan lingkungan sekitar perusahaan tersebut berdiri.

2.5 B2B (*Business-to-Business*) *E-commerce*

Sebelum berkembangnya internet di masyarakat, pada tahun 1960-an, *marketing* dan *sales* melakukan banyak hal untuk menarik perhatian individu maupun perusahaan (Flannagan, 2015). Salah satunya dengan cara melakukan *marketing* secara langsung atau mengirimkan surat kepada perusahaan yang bersangkutan sehingga mewajibkan perusahaan tersebut untuk menyimpan berkas-berkas kerjasama. Namun, pada tahun 1980-an, muncul EDI (*Electronic Data Interchange*) yang dimanfaatkan oleh perusahaan pada saat itu.

Pada penelitian yang ditulis oleh Chan dan Swatman (2002), implementasi B2B pertama kali dilakukan di Australia (1986-1987) dengan memanfaatkan EDI. Namun, beberapa peneliti menyebutkan bahwa pengimplementasian EDI di Australia masih tergolong lambat. Yang menjadi faktor utama lambatnya perkembangan EDI di Australia adalah kurangnya pengetahuan mengenai EDI dan *partner* yang masih minim melakukan transaksi melalui EDI (Chan & Swatman, 2002).

Kendala awal munculnya EDI adalah sistem ini hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja dan beberapa perusahaan kecil yang dianggap nekat. Hal ini dikarenakan menggunakan EDI membutuhkan biaya yang besar (Chan & Swatman, 2002). Namun, pada tahun 1990-an internet muncul dan menjadi alat pencari global yang beredar di masyarakat (Chong, Shafagi, Woollaston, & Lui, 2010, h. 310). Internet menjadi landasan B2B *commerce* yang menyediakan teknologi dan juga sebagai *platform* yang memungkinkan adanya kerjasama bisnis yang lebih efektif (Chong, Shafagi, Woollaston, & Lui, 2010, h. 315). Dengan munculnya internet, berkembang EDI berbasis internet yang bisa

mengurangi biaya dan bisa dimanfaatkan bagi berbagai jenis perusahaan. Chan dan Swatman (2002, h. 3) menerangkan beberapa B2B *commerce* yang populer digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. **EDI tradisional**, yang merupakan pertukaran data antarperusahaan dari informasi yang dapat diproses oleh komputer dalam format standar (Singelton, 2007, h. 8).
2. **Internet EDI**, yaitu dokumen EDI yang telah terformat dan disalurkan melalui internet (Chan & Swatman, 2002). Contohnya penggunaan FTP (*File Transfer Protocol*).
3. **Web-forms**, penggunaan formulir berbasis *web* untuk saling bertukar dokumen bisnis melalui internet.
4. **XML EDI**, EDI berbasis internet yang menampilkan pertukaran dokumen bisnis interaktif, dan diprediksi akan menjadi *e-commerce* yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk melakukan B2B *commerce*.
5. Segala bentuk inisiasi internet atau yang berbasis *web* (*e-marketplace*, portal B2B).

2.6 Online Travel Agency (OTA)

Tidak diragukan lagi bahwa internet telah menciptakan suatu lingkungan kompetitif yang baru di dalam dunia bisnis. Seiring perkembangannya, internet terpilih menjadi sarana yang digunakan untuk melakukan segala jenis model bisnis yaitu dengan menggunakan *e-commerce*. Para ahli percaya bahwa salah satu bisnis yang mendapatkan keuntungan adalah industri travel (Kim, Kim, dan Han, 2007, h. 591). Maka dari itu, saat ini banyak agensi travel yang melakukan penawaran via *world wide web* (www.).

Kim, Kim, dan Han di dalam jurnalnya *A Conceptual Mapping of Online Travel Agencies and Preference Attributes* (2007, h. 592) menjelaskan bahwa *online travel agency* (OTA) mengumpulkan informasi dari konsumen seperti keberangkatan dan kedatangan, waktu penerbangan, dan jumlah *traveler*. Informasi ini kemudian dimasukkan ke dalam sebuah *computerized reservation system* (CRS). OTA akan memproses data yang ada di CRS dan konsumen akan diberikan jadwal keberangkatan. Setelah jadwal keberangkatan yang diinginkan dipilih oleh konsumen, OTA melakukan *booking* dan akan mendapatkan komisi dari perusahaan yang bekerjasama.

2.7 Penelitian Terdahulu

No.	Jenis Penelitian, Nama, (Tahun)	Judul
1.	Jurnal, Ronnie J. Yeh, Jerrold K. Leong, Lee Blecher, dan Wei-Tang (Tim) Hu, (2005)	<i>Analysis of E-commerce and Information Technology Applications in Hotels: Business Travelers' Perceptions</i>
Teori dan Metode	Pemanfaatan aplikasi <i>e-commerce</i> dan aplikasi IT pada industri perhotelan (<i>hospitality</i>), menggunakan metode kuantitatif.	
Hasil	Penelitian membicarakan pemanfaatan aplikasi <i>e-commerce</i> dan IT pada industri perhotelan (<i>hospitality</i>). Disebutkan terdapat berbagai macam <i>e-commerce</i> dan aplikasi IT yang berhubungan dengan <i>customer services</i> , kepuasan, penyimpanan berkas/arsip dalam industri	

	perhotelan, dan sebagai saluran distribusi untuk menerima informasi <i>travelers</i> dan akomodasi pemesanan.
Relevansi	Penelitian ini membahas tentang pemanfaatan <i>e-commerce</i> pada perusahaan perhotelan (<i>hospitality</i>). Bagaimana pengelolaan informasi yang dilakukan untuk menjalin hubungan dengan pihak eksternal perusahaan – traveler bisnis.

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu I

No.	Jenis Penelitian, Nama, (Tahun)	Judul
2.	Jurnal, Markus Will dan Victor Porak, (2000)	<i>Corporate Communication in the New Media Environment: A Survey of 150 Corporate Communication Web Sites</i>
Teori dan Metode	Komunikasi korporat yang terjadi di perusahaan pada era <i>new media</i> , menggunakan metode kuantitatif.	
Hasil	Atribut yang digunakan pada komunikasi secara <i>offline</i> sama dengan atribut yang digunakan dalam komunikasi <i>online</i> . Beberapa atribut komunikasi yang menonjol (<i>corporate brand building elements, target groups, employee communication, interaction & dialogue, dan feedback</i>) masih terlihat. Hal ini membuktikan bahwa model komunikasi <i>offline</i> diaplikasikan dalam komunikasi secara <i>online</i> .	

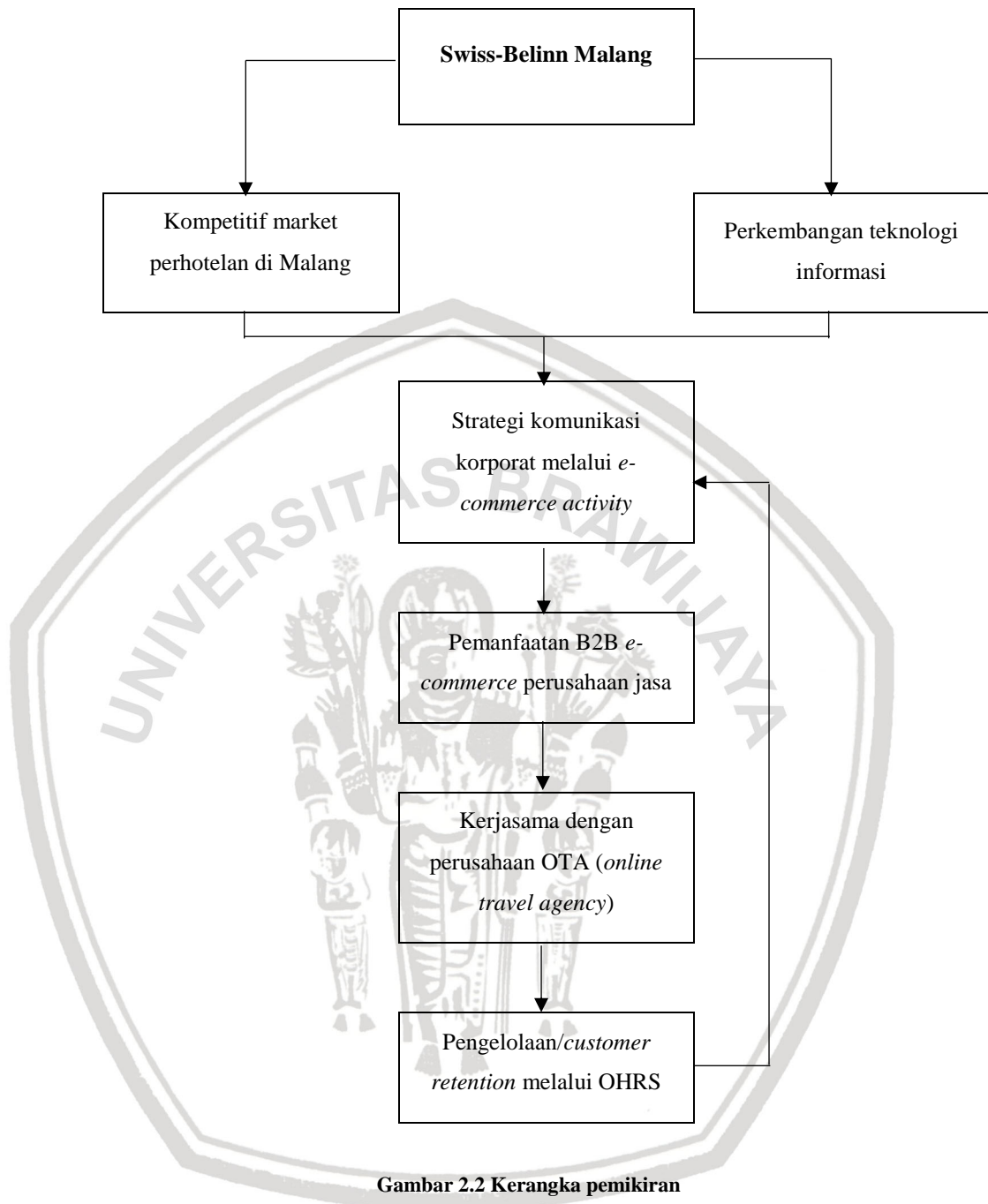
Relevansi	Penelitian membahas komunikasi korporat yang terjalin secara <i>online</i> , terutama pada era <i>new media</i> seperti saat ini. Bagaimana pengaplikasian <i>corporate communication</i> yang terjadi secara <i>online</i> .
------------------	---

Tabel 2.3 Penelitian terdahulu II

No.	Jenis Penelitian, Nama, (Tahun)	Judul
3.	Skripsi, Alan Darmasaputra, (2017)	Strategi Komunikasi Korporat PT. Garam Persero
Teori dan Metode	Komunikasi korporat yang dilakukan oleh perusahaan PT. Garam Persero mengenai program penyerapan garam rakyat, menggunakan metode kualitatif.	
Hasil	PT. Garam Persero berhasil menciptakan hubungan intens saling bergantung antara perusahaan dan petani garam yang dijembatani dengan program penyerapan garam rakyat. Namun demikian hubungan perusahaan dengan pemerintah masih sangat kurang, mengingat PT. Garam Persero adalah perusahaan BUMN.	
Relevansi	Penelitian membahas komunikasi korporat dengan menggunakan strategi komunikasi korporat yang dicetuskan oleh Cornelissen.	

Tabel 2.4 Penelitian terdahulu III

2.8 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh peneliti

Seperti yang terlihat pada kerangka pemikiran, yang menjadi obyek penelitian ini adalah Swiss-Belinn Malang. Saat ini, persaingan jasa perhotelan di Malang semakin besar. Hal ini dikarenakan Malang merupakan salah satu kota wisata yang

banyak dikunjungi oleh wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Selain adanya persaingan antarhotel di Malang, adanya perkembangan teknologi juga mendorong Swiss-Belinn Malang untuk berinovasi memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat dengan cara yang lebih mudah, yaitu dengan memanfaatkan internet.

Kedua hal tersebut yang membuat Swiss-Belinn membentuk suatu strategi komunikasi korporat yang memanfaatkan aktifitas melalui *e-commerce*. Ada banyak macam *e-commerce* dilihat dari bentuk transaksinya, salah satunya adalah B2B *commerce*. Dalam B2B *commerce* (B2B *e-commerce*), transaksi antraperusahaan dilakukan melalui jalur *online* atau memanfaatkan internet.

B2B *commerce* inilah yang dimanfaatkan oleh Swiss-Belinn Malang untuk bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu contoh perusahaan yang diajak bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang adalah perusahaan *online travel agency* (OTA). Adanya kerjasama Swiss-Belinn Malang dengan perusahaan penyedia layanan OTA (Traveloka.com, agoda.com, pegipegi.com, dan sebagainya) tentunya memiliki strategi komunikasi korporat terutama dengan pihak eksternal perusahaan.

Jika dikembangkan lebih luas lagi, kerjasama ini akan berlanjut kepada *customer retention* yang berhubungan dengan B2C *commerce*. Namun, dalam penelitian ini, peneliti hanya akan fokus kepada hubungan B2B *commerce* Swiss-Belinn Malang dengan perusahaan-perusahaan OTA saja. Tentunya dalam menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, dibutuhkan strategi komunikasi korporat yang baik pula. Strategi komunikasi korporat inilah yang akan diteliti oleh peneliti untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Menurut Denzin dan Lincoln (dalam Rahardjo, 2018, h. 1), paradigma ialah “*a basic set of beliefs that guide action. Paradigms deal with first principles, or ultimates.*” Disebutkan juga oleh Given (ed.) dalam Rahardjo (2018, h. 1) bahwa paradigma adalah orientasi asumsi dan persepsi yang dibagikan atau dikenalkan oleh anggota kelompok komunitas penelitian. Menurut Sarantakos (dalam Manzilati, 2017, h. 1), paradigma merupakan sejumlah proposisi yang menjelaskan bagaimana dunia dihayati (*perceived*); mengandung pandangan mengenai dunia/*world view*, suatu cara untuk memecah-mecah kompleksitas dunia nyata, menjelaskan apa yang penting, apa yang memiliki legitimasi, dan apa yang masuk di akal. Paradigma juga dapat berarti cara pandang mengenai suatu hal dengan dasar tertentu (Manzilati, 2017, h. 1).

Banyak definisi yang membicarakan paradigma, sehingga Rahardjo (2018, h. 1) menyimpulkan bahwa paradigma adalah suatu cara pandang tentang suatu yang di dalamnya mengandung sejumlah asumsi, teori, model, dan solusi tertentu mengenai pokok persoalan, tujuan, dan sifat dasar bahan kajian. Paradigma dianggap penting karena terkandung sejumlah pendekatan, dalam suatu pendekatan terkandung sejumlah metode, dalam suatu metode terkandung sejumlah teknik, sedangkan dalam suatu teknik terkandung sejumlah cara dan piranti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan paradigma interpretif. Paradigma interpretif merupakan paradigma yang memandang bahwa kebenaran, realitas, atau kehidupan nyata tidak memiliki satu sisi, tetapi dapat memiliki banyak sisi,

sehingga dapat dikaji dari berbagai sudut pandang (Fitrah & Luthfiyah, 2017, h. 206). Metode ini memusatkan pada penyelidikan terhadap cara manusia memakai kehidupan sosial mereka, serta bagaimana manusia mengekspresikan pemahaman mereka melalui bahasa, suara, perumpamaan, gaya pribadi, maupun ritual sosial (Deacon *et al*, dalam Daymon & Holloway, 2008, h. 5).

Paradigma interpretif merupakan paradigma yang berupaya memahami perilaku manusia (Sarantakos dalam Manzilati, 2017, h. 4). Menurut Fitrah & Luthfiyah (2017, h. 206), paradigma ini menolak anggapan bahwa kebenaran atau pengetahuan yang telah ada harus selalu diverifikasi, sehingga suatu kebenaran yang tunggal akan tercapai dan terbangun. Adapun ciri paradigma interpretif (Manzilati, 2017, h. 4) secara ringkas adalah sebagai berikut.

1. Realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang bersifat subyektif, diciptakan, ditafsirkan.
2. Hakikat manusia adalah pencipta dunianya, memberikan makna pada dunia, tidak terikat kepada hukum eksternal, dan menciptakan sistem makna.
3. Ilmu pengetahuan pada paradigma ini hanya sebagai “*common sense*” induktif, *ideographic* (lokal), menemukan pada makna, menggantungkan diri pada interpretasi, dan tidak bebas nilai.
4. Tujuan penelitian pada paradigma ini bermaksud untuk menafsirkan dunia, memahami kehidupan sosial, menekankan makna dan pemahaman.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Denzin dan Lincoln (dalam Neergaard & Ulhøi, 2007, h. 5) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah sebagai berikut.

“...multi method in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of interpret phenomena in terms of the meaning people bring to them. Qualitative research involves the studied use and collection of variety of empirical materials – case study, personal experience, introspective, life story, interview, observational, historical, interactional, and visual texts – that describe routine and problematic moments and meaning in individuals lives.”

Menurut Sugiarto (2015, h. 8), penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan gejala secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Corbin, Strauss, & Strauss (2015, h. 4) juga menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang penelitiannya menjadi partisipan di dalam penelitiannya sendiri, menggunakan dirinya untuk mengumpulkan dan menginterpretasikan data.

Selain itu, Sugiyono (dalam Hanifah & Julia, 2013, h. 310) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti tidak menggunakan populasi. Hal ini dikarenakan penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang terdapat pada situasi sosial tertentu, namun ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel di dalam penelitian kualitatif juga disebut sebagai narasumber, informan, teman, maupun guru dalam penelitian tersebut.

Prinsip dari penelitian kualitatif adalah untuk memberikan, menerangkan, dan mendeskripsikan suatu kejadian secara kritis. Penelitian kualitatif dilakukan untuk menggambarkan sebuah fenomena atau interaksi sosial dalam masyarakat untuk menemukan *meaning* (makna) dalam konteks sesungguhnya (Yusuf, 2014, h. 338).

Deskriptif berarti penelitian yang mengumpulkan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan peneliti mengenai status terakhir dari subyek penelitian.

Peneliti berusaha untuk mendapatkan deskripsi lengkap dan akurat dari situasi yang ditelitinya. Penelitian ini dapat memudahkan peneliti untuk merekam, memantau, dan mengikuti proses dalam suatu peristiwa atau kegiatan di dalam organisasi dan diinterpretasikan untuk menjawab rumusan masalah peneliti.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian akan dilakukan di Swiss-Belinn Malang yang terletak di Jalan Veteran no. 8A, Malang, Jawa Timur. Pemilihan Swiss-Belinn Malang sebagai obyek penelitian adalah karena Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu hotel jaringan (*chain hotel*) Swiss-Belhotel International yang berpusat di Hong Kong. Swiss-Belinn Malang mulai beroperasi pada tahun 2013, tepatnya bulan Mei 2013. Sebagai salah satu *chain hotel* di Malang, Swiss-Belinn Malang menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan, salah satunya adalah perusahaan yang bergerak di bidang *travel agencies*, mulai dari *conventional travel agencies* sampai *online travel agencies*. Swiss-Belinn Malang telah bekerjasama dengan lebih dari 20 OTA, mulai dari perusahaan OTA yang besar sampai yang kecil, serta kerjasama dengan total 7 *wholesales*.

Hal lain yang menyebabkan peneliti memilih Swiss-Belinn Malang sebagai obyek penelitian adalah karena peneliti menilai bahwa lokasi Swiss-Belinn Malang sangatlah strategis. Swiss-Belinn Malang terletak di tengah kota – dekat dengan lokasi pendidikan (universitas dan sekolah), tempat hiburan (*mall*), rumah sakit, dan lokasi wisata lain yang ada di Kota Malang dan Kota Batu.

3.4 Fokus Penelitian

Tujuan ditentukannya fokus penelitian adalah untuk memudahkan peneliti menentukan data yang terkait dengan tema penelitian (Idrus, 2009, h. 24). Dalam

penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah strategi komunikasi korporat (*corporate communication*) yang dilakukan Swiss-Belinn Malang dengan pihak eksternal hotel, yaitu dengan OTA (*online travel agency*) melalui B2B *e-commerce*.

Adapun penelitian akan fokus kepada strategi *corporate communication* yang dikembangkan oleh Cornelissen (2016), yaitu *strategic analysis*, *strategic intent*, *strategic action*, dan *tracking and evaluating*.

1. *Strategic analysis*, yaitu bagaimana Swiss-Belinn Malang menganalisis masalah perusahaan. Contohnya masalah persaingan hotel *competitor* yang ada di Malang sehingga mengharuskan perusahaan untuk bekerjasama dengan perusahaan OTA.
2. *Strategic intent*, yaitu bagaimana Swiss-Belinn Malang menyusun strategi untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan dilihat dari analisis masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Contohnya dengan memanfaatkan B2B *commerce* untuk menjalin kerjasama dengan OTA.
3. *Strategic action*, dimana Swiss-Belinn Malang melaksanakan strategi yang sudah disusun sebelumnya untuk mencapai keuntungan perusahaan.
4. *Tracking and evaluating*, yaitu melaksanakan evaluasi setelah melaksanakan strategi yang telah disusun, apakah perlu perbaikan atau penambahan strategi, dan sebagainya.

3.5 Batasan Penelitian

Mengingat luasnya masalah-masalah lain yang dapat menyertai rumusan masalah, penelitian ini akan dibatasi dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Penelitian ini akan berusaha untuk membahas dan lebih memahami lagi mengenai komunikasi korporat yang dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang dengan cara memanfaatkan *e-commerce activity*.
2. Informan yang difokuskan dalam penelitian ini adalah dari pihak Swiss-Belinn Malang sendiri yang dijadikan sebagai *key informan*.
3. Peneliti akan fokus kepada pendekatan komunikasi berkaitan dengan *corporate communication strategy* yang dilakukan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, khususnya perusahaan OTA saja, bukan secara *corporate communication strategy* Swiss-Belinn Malang secara keseluruhan.

3.6 Sumber Data dan Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti terbagi menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang sudah ada dalam bentuk jadi, seperti dokumen dan publikasi (Rachbini & Adi, 2004, h. 57).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Teknik wawancara merupakan data primer yang akan dikumpulkan oleh peneliti. Teknik ini dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi langsung secara lisan dari informan yang bersangkutan. Peneliti

akan berhadapan langsung dengan informan dan langsung mendapatkan keterangan yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Adapun wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur. Berbeda dengan wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur memiliki daftar pertanyaan yang belum memiliki jawaban. Tujuan dari wawancara semi-terstruktur adalah agar peneliti dapat menemukan permasalahan secara lebih terbuka, karena di dalam wawancara, peneliti meminta narasumber untuk berpendapat dan memberikan ide-ide mengenai permasalahan yang dibicarakan (Muchson, 2015, h. 26).

2. Studi kepustakaan (*library study*)

Studi kepustakaan dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan dan mencari data atau informasi dari literatur atau penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mencari informasi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan (Hamdi & Bahrudin, 2014, h. 50). Data-data ini dapat diambil dari buku, jurnal, atau makalah-makalah.

Artikel yang didapatkan bisa berasal dari internet ataupun artikel-artikel dan surat yang dimiliki oleh Swiss-Belinn Malang. Studi kepustakaan ini merupakan metode yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data sekunder untuk penelitian.

3.7 Teknik Pemilihan Informan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai pedoman untuk menentukan informan yang akan diwawancarai. Di dalam *purposive sampling*, setiap *sample* terpilih karena tujuan tertentu, biasanya karena

sample tersebut memiliki kedudukan di dalam populasi (Engel & Schutt, 2010, h. 96). Karena *sample* yang dipilih dalam penelitian ini sudah ditentukan dan memiliki tujuan tertentu, adapun kriteria informan yang dipilih oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Informan memahami masalah terkait strategi *corporate communication* yang dilakukan oleh perusahaan.
- b. Informan memahami masalah terkait B2B *commerce* yang dilakukan oleh perusahaan.
- c. Informan memiliki data-data yang berkaitan dengan kerjasama eksternal dengan OTA melalui B2B *commerce*.
- d. Informan memahami permasalahan yang dirumuskan oleh peneliti dalam penelitian ini.
- e. Informan bersedia memberikan informasi yang lengkap dan jelas mengenai permasalahan yang dirumuskan oleh peneliti.

Adapun yang menjadi informan kunci (*key informan*) dan informan lainnya yang tepat untuk memberikan informasi terkait strategi *corporate communication* pada jasa perhotelan (*hospitality*), khususnya yang ada di Swiss-Belinn Malang, adalah sebagai berikut:

- I. **General Manager (GM) Swiss-Belinn Malang**, karena seorang *General Manager* merupakan individu yang merangkul semua divisi yang ada di perusahaan. *General Manager* Swiss-Belinn Malang oleh peneliti dipilih menjadi informan kunci (*key informan*) karena dinilai memahami hal-hal yang terjadi di internal maupun eksternal perusahaan.

II. Human Resource Development Manager (HRD) Swiss-Belinn Malang, yang bertanggungjawab untuk pengembangan SDM perusahaan. Pengembangan SDM bisa dilakukan salah satunya dengan mengadakan *training*. Maka dari itu, dengan adanya informan dari HRD bisa membantu peneliti untuk mengetahui bagaimana Swiss-Belinn Malang melatih *e-commerce* mereka untuk dapat melakukan komunikasi korporat yang baik dengan eksternal perusahaan ketika menjalin kerjasama B2B.

III. E-commerce Swiss-Belinn Malang, yang memegang kendali dalam *e-commerce* perusahaan dan berhubungan langsung dengan perusahaan penyedia layanan *online*.

Setelah mendapatkan beberapa saran, peneliti memilih tiga informan di atas karena disesuaikan dengan kebutuhan peneliti untuk meneliti masalah perihal *e-commerce* di suatu perusahaan. Informan-informan tersebut dinilai dapat membuat penelitian menjadi lebih fokus membicarakan tentang *e-commerce*.

3.8 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri. Sugiyono (dalam Hanifah & Julia, 2013, h. 310) menyatakan bahwa peneliti sebagai *human instrument* berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan untuk sumber data, menafsirkan data, serta membuat kesimpulan atas temuan penelitian. Keberhasilan dalam pengumpulan data banyak ditentukan oleh kemampuan peneliti menghayati situasi sosial yang dijadikan fokus penelitian (Yusuf, 2014, h. 327).

Raco (2010, h. 78) menyebutkan bahwa sebagai instrumen penelitian, peneliti harus memiliki pengetahuan mengenai topik yang dibicarakan, memiliki wawasan yang luas, dan menguasai metode yang digunakan di dalam penelitian. Mengingat hal tersebut, peneliti secara langsung terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data sebanyak mungkin. Peneliti tidak boleh diwakilkan atau didelegasikan oleh orang lain (Raco, 2010, h. 78). Adapun instrumen pendukung yang digunakan dalam penelitian ini seperti pedoman wawancara dan dokumen perusahaan (arsip, gambar, tabel) dalam bentuk cetak maupun multimedia (*digital*).

3.9 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan oleh peneliti adalah teknik analisis data tematik. Sesuai dengan namanya, analisis data tematik merupakan teknik analisis yang lebih melihat tema atau topik pembicaraan sesuai dengan teks (Eriyanto, 2011, h. 84). Dalam analisis tematik, peneliti membaca suatu teks (berita, foto, iklan, pidato, selebaran) dan menyimpulkan tema atau topik dari teks yang telah dikumpulkan.

Menurut Holsti (dalam Eriyanto, 2011, h. 84), analisis tematik memungkinkan peneliti melihat kecenderungan, sikap, dan kepercayaan dari suatu teks. Boyatzis (1998, h.1) menyebutkan bahwa analisis tematik merupakan (1) “*a way of seeing*” atau cara untuk melihat, (2) suatu cara “memberi/membuat” makna, (3) cara untuk menganalisa informasi, (4) cara sistematis untuk mengamati manusia, interaksi, kelompok, situasi, organisasi, atau budaya, dan (5) cara untuk “mengubah” informasi kualitatif. Boyatzis (dalam Teddlie & Tashakkori, 2009, h. 252) menjelaskan bahwa di dalam analisis tematik terdapat tiga fase, yaitu adanya proses

melihat (*seeing*), proses pengkodean (*coding*), yang selanjutnya akan menimbulkan sebuah interpretasi pada seseorang.

Prosedur dalam melakukan analisis tematik dikenalkan oleh Colaizzi pada tahun 1978 yang dijelaskan dalam tujuh langkah untuk melakukan analisis (dalam Daymon & Holloway, 2002, h. 235). Adapun langkah-langkah yang dikenalkan oleh Colaizzi (dalam Sanders, 2003, h. 294), adalah sebagai berikut.

1. *Acquiring the sense of each transcript*, yaitu tahap yang mengharuskan peneliti untuk membaca narasi (transkrip) yang telah didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber. Hal ini dilakukan untuk mengakrabkan diri dengan gagasan-gagasan yang diungkapkan oleh informan. Selain itu, Haase dan Myers (dalam Sanders, 2003, h. 294) menyarankan untuk mendengarkan rekaman wawancara berkali-kali.
2. *Extracting significant statements*, yaitu tahap yang mengharuskan peneliti menyaring frase atau pernyataan dari transkrip yang telah terkumpul, sehingga jika disatukan akan menunjukkan secara langsung fenomena yang diteliti.
3. *Formulation of meaning*. Dalam tahap ini, Colaizzi (dalam Sanders, 2003, h. 286) merekomendasikan peneliti untuk merumuskan kembali penyajian atau makna yang lebih umum untuk setiap makna signifikan yang telah disaring sebelumnya.
4. *Organising formulated meanings into clusters of themes*. Tahap yang dilakukan setelah memformulasikan makna. Dalam tahap ini, peneliti diharuskan untuk menyusun makna-makna tersebut menjadi beberapa jenis tema.

5. *Exhaustively describing the investigated phenomenon*. Dalam tahap kelima, Colaizzi (dalam Sanders, 2003, h. 299) menganjurkan peneliti untuk mengintegrasikan ide-ide yang telah terkumpul menjadi sebuah deskripsi yang menjelaskan fenomena yang diteliti.
6. *Describing the fundamental structure of the phenomenon*. Mengingat panjangnya deskripsi yang telah disusun, Colaizzi (dalam Sanders, 2003, h. 300) menyebutkan bahwa peneliti harus mereduksi data dan membentuk struktur yang lebih penting. Colaizzi menilai hal ini sebagai pernyataan tegas mengenai fenomena yang diteliti. Haase & Myers (dalam Sanders, 2003, h. 300) juga menyebutkan bahwa hal tersebut juga harus disertakan dengan deskripsi proses dan makna yang diturunkan dari langkah-langkah analisis sebelumnya.
7. *Returning to the participants*. Menurut Colaizzi (dalam Sanders, 2003, h. 301), validasi akhir dari analisis data harus melibatkan informan untuk *interview* yang lebih mendalam. Hal ini dilakukan untuk memperoleh pandangan mengenai struktur penting dari sebuah fenomena yang diteliti sehingga dapat dipastikan bahwa hal tersebut sesuai dengan pengalaman mereka. Namun, Holloway dan Wheller (dalam Sanders, 2003, h. 301) menyebutkan bahwa lebih baik menggunakan deskripsi lengkap daripada struktur penting.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis dengan tiga tahap *coding*. Tahap ini dilakukan agar dapat memudahkan peneliti dalam menentukan tema-tema apa saja yang ada di dalam hasil wawancara penelitian. Tiga tahap *coding* tersebut adalah *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

1. *Open Coding*

Merupakan bagian analisis dasar yang terkait dengan penamaan dan pengkategorian fenomena melalui sebuah proses yang dilakukan secara teliti (Hendriani, 2018, h. 133). Dalam bagian ini, data akan dibagi ke dalam bagian-bagian yang terpisah, dikaji, dibandingkan persamaan dan perbedaannya, dan peneliti akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan lanjut mengenai fenomena yang tercermin dalam data (Emzir dalam Henriani, 2018, h. 133).

2. *Axial Coding*

Pada tahap *axial coding*, peneliti akan fokus pada aktivitas pengkhususan kategori, yaitu melakukan reduksi dan mengelompokkan dengan sub-kategori (Henriani, 2018, h. 134). Sub-kategori tersebut terhubung dengan kategori paradigma yang dibagi menjadi 6 (enam) komponen (Strauss dan Corbin dalam Henriani, 2018, h. 134-135), yaitu:

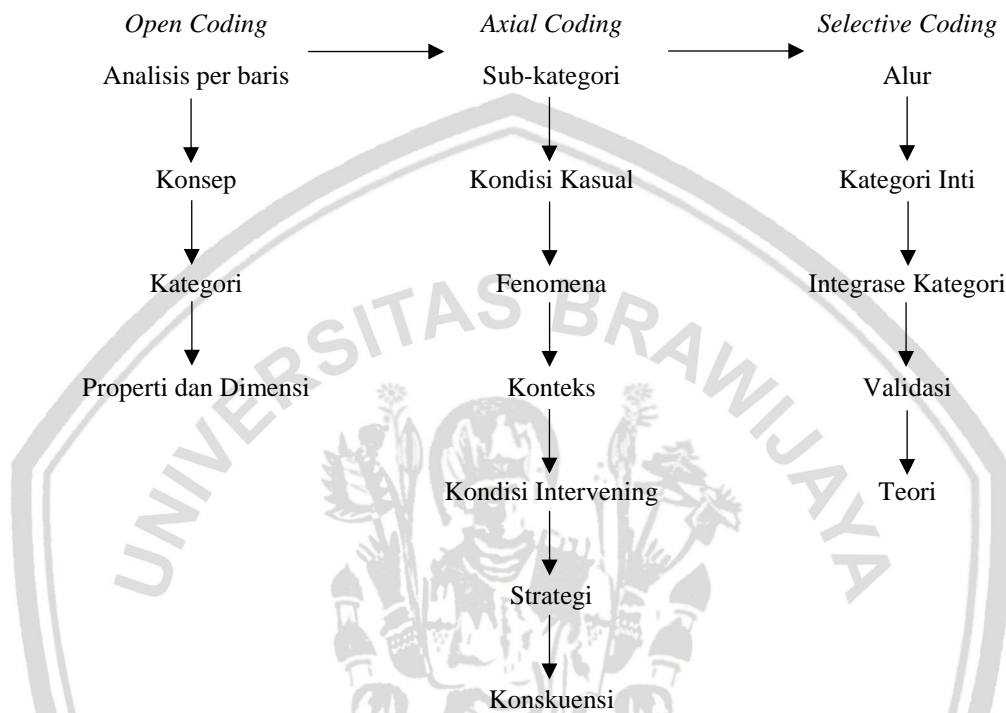
- a. Kondisi kasual, yang merupakan peristiwa, kejadian, insiden, yang menyebabkan suatu fenomena untuk terjadi atau berkembang.
- b. Fenomena, yang merupakan gagasan utama, kondisi sentral, peristiwa, kejadian, dan insiden yang intraksinya akan saling berhubungan.
- c. Konteks, yaitu suatu sifat yang berhubungan dengan suatu fenomena.
- d. Kondisi *intervening*/perantara, yaitu kondisi yang dapat mendukung maupun menghambat suatu strategi tindakan yang digunakan dalam konteks tertentu.
- e. Strategi tindakan, yaitu strategi yang dirumuskan untuk mengelola, mengatasi, dan melaksanakan fenomena dalam kondisi tertentu.

f. Konsekuensi, yaitu hasil atau akibat dari strategi tindakan dan interaksi.

3. *Selective Coding*

Dalam *selective coding*, peneliti melakukan proses pemilihan kategori inti.

Selective coding merupakan tahap akhir dalam keseluruhan proses analisis.



Gambar 3.1 Alur proses analisis

Sumber: Hendriani, 2018, h. 133

3.10 Keabsahan Penelitian

Keabsahan data penelitian dilakukan untuk menyatakan sejauh mana instrumen akan mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian kualitatif, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mencapai keabsahan data, yaitu *kredibilitas*, *trasnferabilitas*, *auditabilitas (dependabilitas)*, *konfirmabilitas*, dan *triangulasi* (Endaswara, 2006, h. 112). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi.

3.10.1 Teknik Triangulasi

Teknik triangulasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data penelitian kualitatif yang dilakukan dengan cara menggabungkan data yang didapat dari beberapa teknik pengumpulan data dan sumber yang ditetapkan (Kadji, 2016, h. 55). Creswell & Miller (2000, h. 126) juga menjelaskan triangulasi sebagai prosedur validitas yang mengharuskan peneliti untuk menemukan kesatuan/kesamaan dari sumber informasi yang berbeda-beda untuk menentukan tema atau kategori di dalam penelitian.

Patton (dalam Pawito, 2007, h.99) menjelaskan terdapat beberapa teknik triangulasi, yaitu triangulasi data (triangulasi sumber), triangulasi metode, triangulasi teori, dan triangulasi peneliti. Sedangkan Denzin (dalam Begley, 1995, h. 689) menyebutkan triangulasi dibagi menjadi 4 (empat) jenis, yaitu triangulasi berdasarkan data, peneliti, teori dan metodologi, dan triangulasi bersama kolega/teman. Lalu ditambahkan lagi teknik triangulasi yang kelima, yaitu “*analysis triangulation*.”

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi data (triangulasi sumber) yang dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987, h. 331). Singkatnya, teknik triangulasi data menunjuk kepada upaya peneliti untuk mengakses sumber yang lebih bervariasi agar mendapatkan data dari persoalan yang sama (Pawito, 2007, h. 99).

Teknik membandingkan ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara dan analisa hasil dokumentasi, (2) membandingkan hasil wawancara dari informan-informan yang telah diwawancarai, dan (3) membandingkan dengan apa yang dikatakan di waktu yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk mendapatkan validitas data yang diteliti. Data yang didapatkan memiliki keterkaitan satu sama lain. Maka dari itu, data harus diperiksa dari satu narasumber dengan narasumber yang lainnya sehingga akan mencapai tingkat validitas data.

Agar bisa menjadi data yang valid, peneliti membutuhkan beberapa sumber data dari Swiss-Belinn Malang. Selain data yang dihasilkan melalui wawancara dengan beberapa narasumber, data juga bisa dilihat melalui arsip-arsip atau berkas-berkas yang dimiliki oleh perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Swiss-Belhotel Internasional

Swiss-Belinn Internasional merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan yang berkantor pusat di Hong Kong. Perusahaan ini mempersiapkan pelayanan yang komprehensif dan profesional di bidang pengembangan dan manajemen, baik hotel, *resorts*, maupun *serviced residence*.



Gambar 4.1 *Brand* Swiss-Behotel International

Sumber: Swiss-Belinn Malang (2018)

Menurut *website* resmi Swiss-Belhotel International (www.swiss-belhotel.com), saat ini Swiss-Belhotel International memiliki 145 hotel, *resort*, dan juga beberapa proyek yang tersebar di seluruh dunia. Proyek yang dilakukan oleh Swiss-Belhotel International telah tersebar di beberapa negara seperti RRC, Vietnam, Filipina, Malaysia, Indonesia, Bahrain, Mesir, Iraq, Oman, Qatar, Arab Saudi, Australia, Uni Emirat Arab, New Zealand, Bulgaria, Georgia, dan Tanzania (diakses dari www.swiss-belhotel.com, 1 Mei 2018).

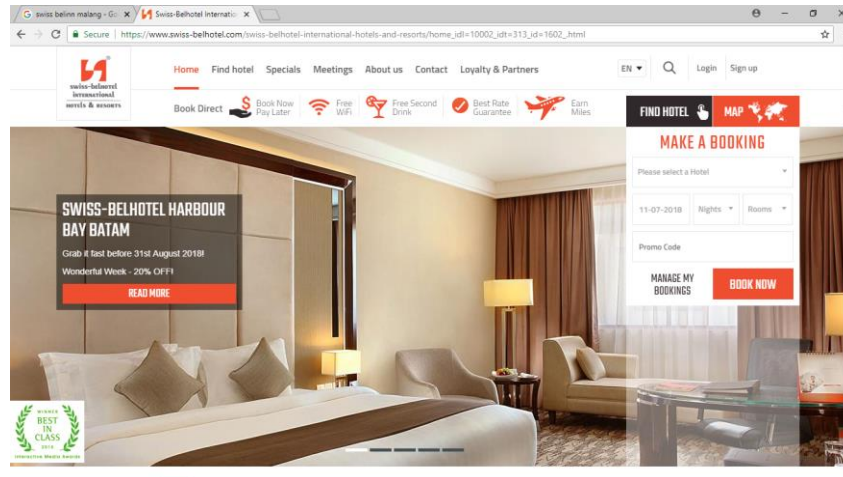
OUR BRANDS	
	Upscale; 5-star classification
	Midscale; 4-star classification
	Midscale Resort; 4-star classification
	Serviced Residences, Managed on a fully serviced basis
	Economy; 3-star classification
	Budget – Modern/Mobile; Design Specific 2-star classification
 www.swiss-belhotel.com	

Gambar 4.2 Brands Swiss-Belhotel International

Sumber: swiss-belhotel.com (2018)

Sebagai hotel jaringan, Swiss-Belhotel International memiliki beberapa *brand* yang tersebar di seluruh dunia. *Brand* tersebut dibedakan berdasarkan klasifikasi bintang yang dimiliki dan lokasi hotel yang bersangkutan. Dimulai dari klasifikasi villa, yaitu Swiss-Belvillas yang ditawarkan untuk calon konsumen menengah ke atas. Dilanjutkan dengan 5-star dan 5-star plus, yaitu Grand Swiss-Belhotel dan Grand Swiss-Belresort. Lokasi hotel biasanya terdapat di destinasi *resort* atau di kota-kota besar.

Terdapat klasifikasi 4-star 5-star yaitu Swiss-Belboutique yang berlokasi di dekat pantai terpencil maupun di tengah kota, Swiss-Belresort dan Swiss-Belhotel, dan juga Swiss-Belsuites yang terdapat di kota-kota besar. Setelah itu, klasifikasi 3-star hotel yaitu Swiss-Belinn yang berlokasi di kota-kota primer atau sekunder, dan juga 2-star-hotel (hotel *budget*) yang berlokasi di tempat yang nyaman yaitu Swiss-Belexpress, Swiss-Belcourt, dan Zest hotel. Selain memiliki *brand* hotel, Swiss-Belhotel International memiliki properti berupa apartemen yang dinamakan Swiss-Belresidences.



Gambar 4.3 Website resmi Swiss-Belhotel International

Sumber: swiss-belhotel.com (2018)

Swiss-Belhotel International telah mendapatkan penghargaan, yaitu sebagai *Leading Global Hotel Chain* Indonesia selama 6 (enam) tahun berturut-turut. Selain itu, Swiss-Belhotel International mendapat gelar sebagai *Most Favourite 4-Star Hotel*. Swiss-Belhotel International dinilai sebagai salah satu hotel yang pengembangannya tergolong cepat di seluruh dunia (diakses dari www.swiss-belhotel.com, 1 Mei 2018).

Selain memperoleh penghargaan bagi perusahaan, *website* resmi dari Swiss-Belhotel International juga telah mendapatkan 2 (dua) penghargaan *Best in Class* dalam IMA Awards, yaitu *Best in Class: Travel/Tourism* dan *Best in Class: Hotel/Resort*. *Best in Class* sendiri merupakan penghargaan tertinggi dari setiap kategori yang diikuti dalam penghargaan IMA Awards.



Gambar 4.4 Penghargaan *Best in Class Travel/Tourism*

Sumber: www.swiss-belhotel.com (2018)

Seperti yang diketahui, Swiss-Belhotel International adalah salah satu perusahaan jasa perhotelan yang bisa disebut sebagai *chain hotel* (hotel jaringan). Ivanova dan Rahimi dalam jurnal *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (2016, h. 10) menyebutkan bahwa “*Hotel chain will be considered as the companies or sub-divisions of companies that encompass hotel properties under a single brand.*” Secara analogi, jika suatu kelompok hotel dimiliki oleh *owner* atau manajemen yang sama, belum tentu mereka secara otomatis disebut sebagai hotel jaringan. Akan tetapi, ketika hotel tersebut memiliki *brand* yang sama, konsep dan produk yang sebanding, kita bisa menyebut kelompok hotel tersebut sebagai hotel jaringan (Ivanova & Rahimi, 2016, h. 10).

Terdapat keuntungan bagi tamu hotel yang menginap di hotel jaringan, salah satunya yaitu tamu hotel akan diberikan pelayanan dan kualitas yang sudah ditentukan oleh *brand* pusat. Selain adanya keuntungan bagi para tamu hotel, terdapat beberapa keuntungan yang diperoleh hotel yang tergabung dalam *chain hotel*. Ivanova dan Rahimi (2016, h. 10) menyebutkan bahwa tidak jarang hotel

jaringan memiliki manajemen hotel sendiri yang menawarkan keahlian dalam manajemen dan operasi hotel. Untuk meningkatkan keahlian tersebut, hotel menyediakan bantuan dalam hal *marketing* dan penjualan pra-pembukaan, mengadakan pemilihan dan pelatihan bagi staf hotel yang dapat memberikan kesiapan kepada staf untuk menghadapi kegiatan sehari-hari ketika menjadi *hotelier* (Ivanova & Rahimi, 2016, h. 10).

Akan tetapi, terdapat juga kerugian yang didapatkan ketika sebuah hotel termasuk ke dalam hotel jaringan. Sebagai hotel jaringan, hotel dinilai kurang mandiri (*lack of independency*). Hal ini dikarenakan terdapat standar dan juga aturan yang harus diikuti oleh setiap *brand* dari hotel jaringan. Selain itu, tidak dapat bereaksi secara cepat dan fleksibel terhadap keinginan pasar juga menjadi salah satu kekurangan dari *chain hotel* (Chain Hotel n.d).

4.1.1 Gambaran Umum Swiss-Belinn Malang



Gambar 4.5 Gedung Swiss-Belinn Malang

Sumber: Swiss-Belinn (2018)

Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu *brand* hotel bintang 3 (*three-star hotel*) dari Swiss-Belhotel International Group yang terletak di Malang, Jawa Timur. Lokasi Swiss-Belinn Malang sendiri adalah di Jalan Veteran no. 8A, Malang, Jawa Timur. Swiss-Belinn Malang melakukan *grand opening* pada tanggal 2 Mei 2013 dan saat ini telah berumur 5 tahun.

Terdapat banyak fasilitas yang ditawarkan oleh Swiss-Belinn Malang untuk memenuhi kebutuhan *customer* yang berkunjung ke Malang, salah satunya adalah kamar hotel. Swiss-Belinn Malang merupakan hotel dengan kamar terbanyak kedua di Malang, yaitu berjumlah 203 kamar. Banyaknya jumlah kamar ini tepat di urutan kedua setelah HARRIS Hotel Malang, salah satu kompetitor Swiss-Belinn Malang yang memiliki jumlah kamar sebanyak 229 kamar (Bapak Sugeng, 2018).

Selain adanya fasilitas kamar yang cukup banyak, fasilitas lain yang disediakan oleh Swiss-Belinn Malang adalah BaReLo (*Bar, Restaurant, and Lounge*), *pool and fitness center, meeting room, massage and spa*, dan beberapa fasilitas-fasilitas lainnya.

4.1.2 Profil Swiss-Belinn Malang



Gambar 4.6 Swiss-Belinn Malang

Sumber: pegipegi.com (2018)

Layaknya perusahaan-perusahaan yang ada di dunia, Swiss-Belinn Malang memiliki visi dan misi perusahaan. Visi dan misi yang ada di Swiss-Belinn Malang sama seperti visi dan misi yang ada di pusat perusahaan, yaitu Swiss-Belhotel International Group. Berikut adalah visi dan misi dari Swiss-Belhotel International Group.

Visi

Untuk menjadi sebuah hotel International yang terdepan dan *group* manajemen perhotelan dengan reputasi yang mendunia pada sisi komitmen manajemen dan keunggulan jasa.

Misi

Untuk memperkuat tujuan kami untuk menjadi pemimpin pada bidang manajemen hotel International, tempat peristirahatan, tempat tinggal dengan penyatuan yang unik dari perhotelan ala Swiss, profesionalisme, dan sesuai dengan selera untuk mempertahankan kebijakan kami dengan para pemilik properti dengan penanam modal dari hari ke hari dengan maksud untuk menjalin keharmonisan dan kerjasama yang kuat.

Agar tiap perusahaan *hotel chain* dapat memenuhi visi dan misi yang tersebut, Swiss-Belhotel International memiliki *essence* perusahaan yang juga diterapkan di semua cabang *brand* Swiss-Belhotel International yang tersebar di seluruh dunia. Terdapat 7 (tujuh) *essence* perusahaan yang dijadikan landasan oleh Swiss-Belhotel International untuk menjadi

pedoman perusahaan. Beberapa *essence* perusahaan tersebut adalah sebagai berikut.

a. *Quality*

Swiss-Belhotel International selalu berusaha untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen.

b. *Hospitality*

Swiss-Belhotel International akan memberikan pelayanan yang ramah dan hangat kepada pengunjung.

c. *Simplicity*

Konsumen akan mendapatkan kesenangan secara sederhana melalui pelayanan maupun fasilitas yang disediakan oleh Swiss-Belhotel International Group.

d. *Discretion*

Swiss-Belhotel International akan memberikan privasi dan kenyamanan kepada pengunjung. Hal ini diterapkan di semua *brand* dari Swiss-Belhotel International di setiap negara.

e. *Safety*

Swiss-Belhotel International mengutamakan keselamatan agar konsumen dapat menikmati kegiatan di dalam suasana yang aman dan terjaga.

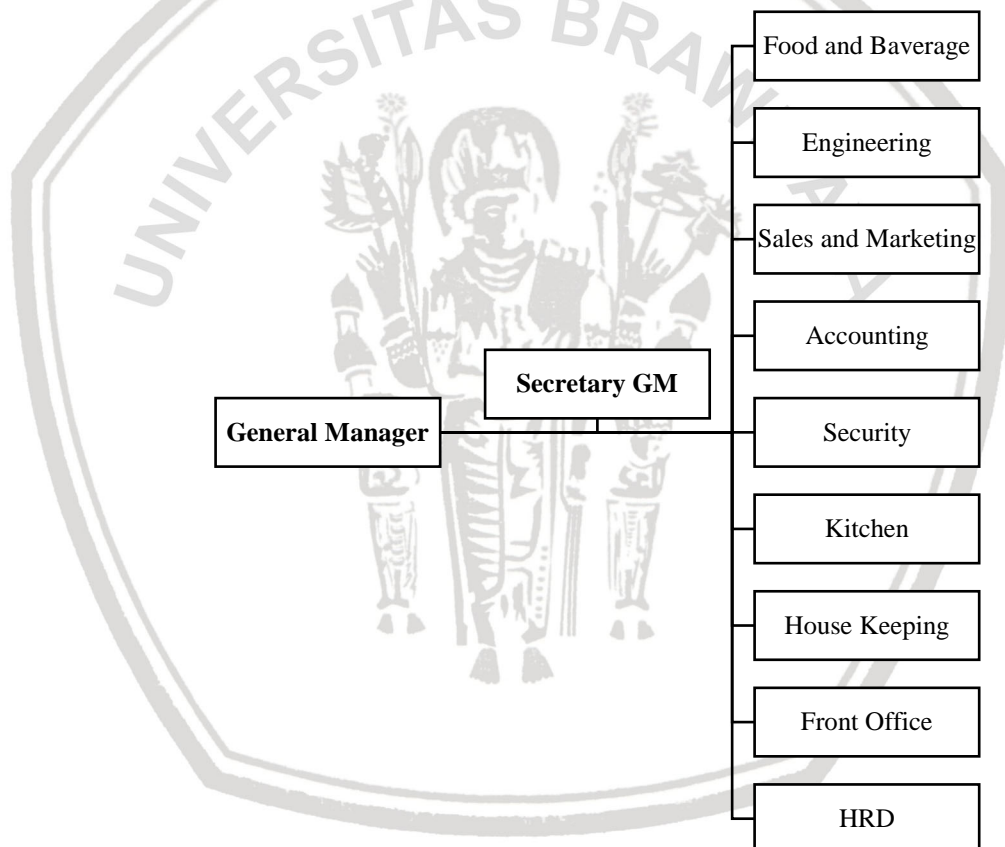
f. *Wellness*

Swiss-Belhotel International mengharap konsumen dapat merasakan santai, nyaman, dan *relax* ketika berkunjung ke salah satu *brand* dari Swiss-Belhotel International.

g. *Efficiency*

Swiss-Belhotel International menawarkan efisiensi dengan membuat kelas-kelas yang detail. Hal ini dapat dilihat dari berbagai macam *brand* hotel maupun *resort* yang ditawarkan oleh Swiss-Belhotel International.

Di dalam setiap perusahaan, terdapat struktur organisasi yang disusun di dalam perusahaan tersebut. Adapun struktur organisasi yang ada di dalam Swiss-Belinn Malang adalah sebagai berikut.

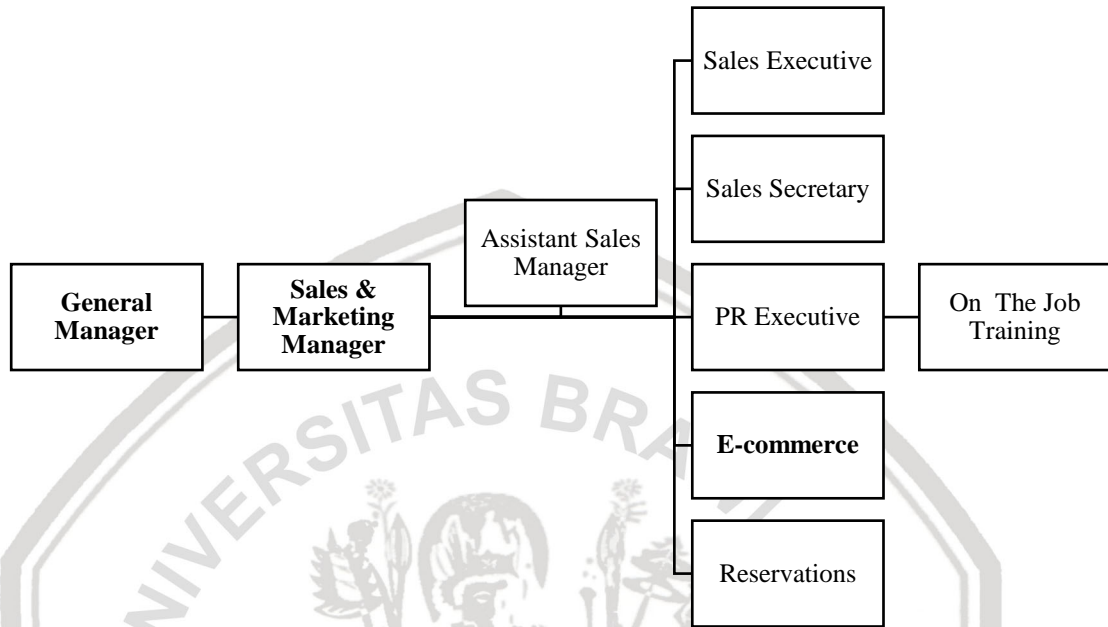


Gambar 4.7 Struktur organisasi Swiss-Belinn Malang

Sumber: Swiss-Belinn Malang (2018)

Selain itu, terdapat juga struktur organisasi yang ada di dalam tiap divisi Swiss-Belinn Malang. *E-commerce* tergabung ke dalam divisi

Sales&Marketing Department (S&M). Adapun struktur organisasi *S&M Department* adalah sebagai berikut.



Gambar 4.8 Struktur organisasi S&M Swiss-Belinn Malang

Sumber: Swiss-Belinn Malang (2018)

4.1.3 Profil Informan

Dalam penelitian ini, peneliti memilih beberapa informan yang dianggap dapat membantu dan memahami secara garis besar permasalahan penelitian. Informan-informan di dalam penelitian ini juga tidak keberatan jika namanya disebutkan. Adapun informan yang diambil dalam penelitian adalah sebagai berikut.

1. Mas Fandy (*E-commerce Swiss-Belinn Malang*)

Selama peneliti menjalani penelitian di lapangan, Mas Fandy merupakan informan pertama yang diwawancara dan berdiskusi

dengan peneliti. Walaupun masih tergolong baru menjabat sebagai *e-commerce* di Swiss-Belinn Malang, namun beliau sangat antusias untuk melaksanakan wawancara dengan peneliti dan tidak segan-segan untuk menjawab pertannyaan peneliti. Perlu diketahui bahwa Mas Fandy menjabat sebagai salah satu *hotel reservation* di Swiss-Belinn Malang selama satu setengah tahun sebelum akhirnya diangkat menjadi *e-commerce* untuk menggantikan *e-commerce* sebelumnya, yaitu Mas Bagus Ramadhani. Penampilan beliau dapat dikatakan ramah dan murah senyum. Beliau tidak segan-segan untuk membimbing dan membantu peneliti selama melakukan penelitian di lapangan. Tidak ada kecanggungan antara peneliti dan informan karena sebelumnya sudah saling kenal ketika peneliti melakukan Praktek Kerja Nyata (PKN).

2. Bapak Sugeng Santoso (*Human Resources Department Manager Swiss-Belinn Malang*)

Bapak Sugeng adalah informan kedua yang diwawancara oleh peneliti. Beliau menjabat sebagai *Human Resources Department (HRD) Manager* sejak September 2013. Sebelum menjabat sebagai *HRD Manager* di Swiss-Belinn Malang, beliau pernah menjabat di beberapa hotel yang ada di Surabaya dan Jakarta. Sejak pertama bertemu, peneliti dapat melihat bahwa Bapak Sugeng adalah orang yang sangat ramah dan supel, tidak hanya kepada tamu, tetapi juga kepada karyawan hotel – bisa dibilang Bapak Sugeng hapal hampir dengan semua nama karyawan yang bekerja di hotel. Namun, beliau

juga dapat bersikap sangat tegas dan disiplin jika menyangkut masalah pekerjaan.

Ketika diwawancara oleh peneliti, beliau sangat antusias menjawab dan memberikan penjelasan yang rinci mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan *e-commerce* – perihal kriteria dan pelatihan *e-commerce*. Peneliti sudah kenal dekat dengan Bapak Sugeng Santoso karena sudah bertemu beliau sejak peneliti melakukan Praktek Kerja Nyata (PKN) di Swiss-Belinn Malang.

3. Bapak Gunawan Tri Darma Putra (*General Manager Swiss-Belinn Malang*)

Menjabat sebagai *General Manager* (GM) Swiss-Belinn Malang sejak 2013, Bapak Gunawan adalah salah satu pemimpin yang peneliti nilai sangat mengayomi karyawannya. Beliau berpenampilan ramah, tegas, dan berwibawa, sehingga tidak heran beliau sangat dihormati dan disegani oleh seluruh karyawan Swiss-Belinn Malang. Ketika mewawancarai informan ketiga, beliau sangat ramah dan tidak ragu untuk mengajarkan peneliti mengenai beberapa hal yang terkait dengan *e-commerce* dan perusahaan. Pengalaman beliau yang banyak berkecimpung di dunia perhotelan membuat beliau sangat lancar ketika menjawab pertanyaan yang diberikan dari informan. Beliau memberikan banyak sekali pembelajaran yang bisa diambil oleh peneliti dalam penelitian ini.

4.2 Penyajian Data

Dalam bagian ini, peneliti akan menjelaskan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai kerjasama perusahaan melalui B2B *commerce* yang memanfaatkan *e-commerce*. Penjelasan dari hasil wawancara tersebut akan ditampilkan melalui paragraf naratif yang telah disusun oleh peneliti sesuai dengan hasil wawancara yang telah di atur dalam tabel coding yang terlampir di dalam penelitian ini.

4.2.1 Menentukan Kompetitor Hotel

Malang saat ini terkenal sebagai Kota Pariwisata. Hal ini dibuktikan dengan adanya data menurut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (diakses dari www.malangvoice.com, 10 Februari 2018) yang menyebutkan bahwa jumlah kedatangan pariwisata baik nusantara maupun asing cukup fluktuatif. Pada tahun 2015, jumlah wisatawan mancanegara sebanyak 5.925 orang, sedangkan wisatawan nusantara sebanyak 2.494.459 orang. Selain sebagai Kota Pariwisata, Malang dikenal sebagai kota terbesar ke 2 (dua) di Jawa Timur (Djakfar, 2012, h. 258).

Selain sebagai Kota Pariwisata, Malang juga dikenal sebagai Kota Pendidikan. Hal ini dibuktikan adanya banyak sekolah dan perguruan tinggi yang tersebar di Malang. Menurut data Dinas Pendidikan Kota Malang, terdapat sebanyak 1.050 sekolah dari tingkat TK hingga SMA/SMK. Selain itu juga terdapat 62 PTN dan PTS yang tersebar di Malang, sehingga total keseluruhan sekolah dan perguruan tinggi adalah sebanyak 1.112 sekolah dan PTN/PTS.

Malang yang dikenal sebagai Kota Wisata dan Kota Pendidikan menghasilkan banyaknya hotel dan penginapan yang dibangun di Malang. Salah satunya yang menjadi lokasi penelitian, yaitu Swiss-Belinn Malang. Masing-masing hotel memiliki kompetitor yang berbeda. Bagi Swiss-Belinn Malang, terdapat 6 (enam) kompetitor yang dinilai *head-to-head* dengan Swiss-Belinn Malang, yaitu Aria Gajayana Hotel Malang, Atria Hotel & Convergence Malang, HARRIS Hotel & Conventions Malang, Hotel Santika Premiere Malang, Best Western OJ Hotel Malang – saat ini menjadi The 101 Hotel Malang OJ, dan Ibis Styles Malang.



Gambar 4.9 Head-to-head Competitors

Terdapat beberapa pertimbangan dalam memilih kompetitor hotel. Jika dilihat dari tabel di atas, kompetitor utama Swiss-Belinn Malang adalah hotel bintang 4 (empat) yang ada di Malang. Menurut Bapak Gunawan, pemilihan kompetitor tersebut didasarkan pada lokasi hotel yang terletak di Kota Malang – kompetitor tidak termasuk hotel-hotel

yang ada di daerah Kota Batu dan sekitarnya, seperti Singhasari Resort, Amarta Hills, Golden Tulip, dan hotel lainnya.

Selain lokasi hotel kompetitor yang berada di daerah Kota Malang, *rate* harga kamar hotel juga menjadi pertimbangan Swiss-Belinn Malang untuk memilih hotel tersebut sebagai hotel kompetitor. Jika dilihat dari *room rate* yang disebarkan kepada masyarakat baik melalui media sosial Swiss-Belinn Malang ataupun OTA, harga kamar yang dijual di Swiss-Belinn Malang tergolong cukup tinggi – setara bintang 4 (empat), padahal Swiss-Belinn Malang merupakan hotel berbintang 3 (tiga).

Dalam wawancara bersama Bapak Sugeng, selaku HRD *Manager*, terdapat beberapa kemungkinan mengapa hotel bintang 4 (empat) di Malang memiliki harga yang hampir sama dengan Swiss-Belinn Malang. Beliau mencontohkan salah satunya adalah harga kamar di The 101 Malang Hotel OJ. Setiap *regional office* selalu memberikan target kepada hotel-hotelnya. Bapak Sugeng mengatakan diturunkannya harga kamar kemungkinan besar karena *General Manager* hotel tersebut panik jika target yang diberikan tidak tercapai. Karena biasanya, ketika seorang *General Manager* tidak mencapai target yang telah ditentukan oleh regional, maka akan memungkinkan GM tersebut akan “dibuang.”

Target hotel sendiri berbeda-beda, tetapi dibagi menjadi 2 (dua), yaitu target untuk mencapai *occupancy* yang tinggi atau untuk mencapai ARR yang tinggi. ARR (*average room rate*) atau disebut juga ADR (*average daily rate*) adalah harga kamar rata-rata yang diperoleh hotel dalam penjualan kamar selama satu malam (Sugiarto, 2004, h. 62).

Sedangkan *occupancy* (tingkat hunian kamar) merupakan pernyataan suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual, jika dibandingkan dengan seluruh jumlah kamar yang mampu untuk dijual (Sugiarto, 2004, h. 55)

Bapak Sugeng mengatakan dalam wawancara bersama peneliti, untuk mencapai target antara ARR atau *occupancy*, salah satu harus mengalah. Apabila harga kamar murah, kemungkinan *occupancy* akan tercapai, karena banyak tamu yang akan menginap. Akan tetapi, ARR akan menurun karena harga kamar yang relatif murah. Begitu juga sebaliknya, ketika harga kamar dipasang tinggi, maka ARR akan terdongkrak. Akan tetapi, *occupancy* juga belum tentu terpenuhi. Kedua target bisa tercapai apabila saat itu hotel sedang mengalami *high season* – musim liburan.

4.2.2 Perkembangan Teknologi dalam Dunia Bisnis

Adanya perkembangan teknologi sangat mempengaruhi banyak aspek kehidupan. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Internet di tengah masyarakat yang seiring berjalannya waktu, aplikasinya semakin bertambah. Adanya perkembangan pesat inilah yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menggunakan *e-commerce*.

E-commerce terbagi menjadi beberapa jenis yang saat ini sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Menurut Bhusry (2005, h. 13), terdapat 5 (lima) jenis *e-commerce* yang saat ini sudah dimanfaatkan, baik oleh perusahaan maupun individu. *E-commerce* tersebut adalah B2B

(*Business-to-Business*), B2C (*Business-to-Consumer*), C2C (*Consumer-to-Consumer*), C2B (*Consumer-to-Business*), dan *Intrabusiness*.

Adanya perkembangan teknologi inilah yang membuat manajemen Swiss-Belhotel International memanfaatkan *e-commerce* untuk berkomunikasi, menjalin kerjasama baik dengan *suppliers*, kerjasama perusahaan, maupun konsumen. Hal ini juga diterapkan pada seluruh hotel yang tersebar di Indonesia, salah satunya adalah hotel lokasi penelitian, yaitu Swiss-Belinn Malang.

Seperti yang dikatakan sebelumnya oleh beberapa informan dalam penelitian ini, Swiss-Belinn Malang telah memanfaatkan *e-commerce* sejak awal dibukanya di Malang. Pada awal dibukanya, yaitu tahun 2013, Swiss-Belinn Malang sudah memanfaatkan *e-commerce* untuk menjalin kerjasama yang berfokus pada OTA (*Online Travel Agencies*). Tugas *e-commerce* adalah untuk mengatur dan mempertahankan kerjasama yang terjalin antar hotel dengan perusahaan OTA yang sudah ditentukan.

Mengingat bahwa Swiss-Belinn Malang merupakan *hotel chain* dari Swiss-Belhotel International, untuk setiap kerjasama hotel telah ditentukan oleh pusat regional Indonesia yang bertempat di Jakarta. Hal itu sudah termasuk *Online Travel Agencies* (OTA) yang bekerjasama dengan hotel untuk kedepannya. *E-commerce* Swiss-Belinn Malang mengatakan dalam wawancara, bahwa ketika hotel melakukan *grand launching*, data OTA sudah ditetapkan oleh kantor regional, bahkan sebelum Swiss-Belinn Malang masih dalam proses pembangunan dan belum dibuka.

Hal tersebut juga dijelaskan oleh *HRD Manager* yang mengatakan bahwa sejak awal sudah terdapat data-data OTA yang diajak kerjasama oleh hotel. Sehingga ketika hotel dibuka, nama dan *room rate* akan tercantum di OTA yang telah menjalin kerjasama.

4.2.3 Pemanfaatan *E-commerce* sebagai Cara untuk Memasarkan Kamar Hotel

E-commerce Swiss-Belinn Malang ditugaskan untuk berfokus pada kerjasama OTA (*online travel agencies*). Hal ini termasuk untuk mengatur harga yang akan dicantumkan ke dalam sistem OTA tiap harinya. Dalam salah satu wawancara yang dilakukan oleh peneliti, informan mengatakan bahwa masing-masing *jobdesk* antara *e-commerce* dan *marketing* harus sinergi. *Marketing* harus bisa memenuhi kebutuhan *banquete*, *social events*, dan *meeting* sehingga dapat membantu hotel untuk mencapai target. Di lain sisi, seorang *e-commerce* juga diharapkan dapat menjual kamar di OTA (*online travel agencies*) yang telah bekerjasama dengan pihak hotel.

Di dalam Swiss-Belinn Malang, *e-commerce* termasuk ke dalam divisi *Sales & Marketing*. Maka dari itu, terdapat alasan mengapa *jobdesk* antara *marketing* dan *e-commerce* harus sinergi. Informan mengatakan, apabila pihak hotel terlalu bergantung kepada *e-commerce* atau OTA, maka dapat dikatakan kedepannya *marketing* akan terlalu bergantung kepada *e-commerce*. Jika dilihat dari *jobdesk*, adanya *events* yang diadakan di hotel juga dapat memberikan keuntungan bagi pihak hotel itu sendiri dan menunjukkan adanya kinerja *marketing* yang maksimal.

Seorang *e-commerce* yang baik menurut Bapak Sugeng (HRD) adalah seorang yang memiliki pengalaman bekerja di bidang *marketing* atau minimal pernah bekerja di bagian reservasi. Apabila orang tersebut memiliki pengalaman kerja di kedua bidang, maka hal tersebut akan lebih baik.

Dijelaskan pada wawancara yang dilakukan oleh peneliti, Bapak Sugeng mengatakan bahwa seorang *e-commerce* dapat dibilang memiliki peran seperti pialang saham. Pialang saham harus mampu melihat *opportunity*, menentukan waktu yang tepat untuk menaikkan harga atau menurunkan harga. Sama halnya dengan seorang *e-commerce*, *e-commerce* yang berkualitas harus mampu untuk menentukan kapan harga *room rate* naik dan kapan harga *room rate* turun dan aktif dalam mengganti harga yang ada di OTA (*online travel agencies*). Untuk menentukan tinggi rendahnya harga kamar yang akan dicantumkan di OTA, *e-commerce* Swiss-Belinn Malang harus bisa memantau beberapa hal yang dinilai penting untuk dijadikan acuan. Beberapa acuan tersebut adalah SWOT hotel kompetitor, *city occupancy*, dan harga dari kompetitor Swiss-Belinn Malang.

a. SWOT Hotel Kompetitor

Seluruh pihak hotel Swiss-Belinn Malang – terlebih divisi *Sales & Marketing*, wajib untuk mengetahui siapa saja hotel kompetitor Swiss-Belinn Malang dan apa saja SWOT (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*) yang dimiliki hotel kompetitor. Bagi *e-commerce*, mengetahui SWOT dari hotel

kompetitor dapat memudahkan *e-commerce* untuk menentukan harga yang terbaik.

Swiss-Belinn Malang memiliki total sebanyak 6 (enam) kompetitor yang tersebar di Kota Malang. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan dibandingkan dengan Swiss-Belinn Malang sendiri. Dalam wawancara, Bapak Sugeng mencontohkan SWOT The 101 Hotel Malang OJ.

Menurut beliau, *strenghts* yang dimiliki oleh kompetitor tersebut adalah ukuran kamar yang lebih besar dari Swiss-Belinn Malang. Selain itu, menu makanan yang disediakan di The 101 Hotel Malang OJ cukup lengkap, sama seperti Swiss-Belinn Malang. Namun, terdapat satu kelebihan yang dimiliki oleh The 101 Hotel Malang OJ, yaitu harga kamar yang lebih rendah dari Swiss-Belinn Malang, padahal *rating* The 101 Hotel Malang OJ adalah hotel bintang 4 (empat).

Seperti yang dikatakan sebelumnya, salah satu alasan mengapa hotel memasang harga rendah bisa jadi karena *General Manager* hotel tersebut panik jika tidak mencapai target. Mengingat bahwa The 101 Hotel Malang OJ juga merupakan *chain hotel*, jika GM tidak mencapai target yang telah ditentukan oleh regional, maka ada kemungkinan GM tersebut akan “dibuang” dan digantikan oleh GM lain yang dianggap lebih mampu. Kata “dibuang” di sini bisa diartikan sebagai

pemindahan tempat kerja atau bahkan tidak diperpanjangnya kontrak.

b. *City Occupancy*

Selain memantau SWOT dari masing-masing hotel kompetitor, *e-commerce* juga wajib untuk mengetahui *city occupancy*. *E-commerce* Swiss-Belinn Malang diberikan tanggung jawab untuk melihat dan memantau *city occupancy* yang ada di Malang tiap harinya. Dengan mengetahui *city occupancy*, *e-commerce* dapat menentukan harga yang tepat untuk *room rate* yang dicantumkan di masing-masing OTA.

Menentukan *city occupancy* dilakukan dengan melihat harga yang ada di hotel kompetitor yang terpasang di *online travel agencies* (OTA). Sebagai seorang *e-commerce*, Mas Fandy memiliki *job desk* untuk melihat harga hotel yang terpasang di OTA. Logikanya adalah, apabila *room rate* hotel-hotel kompetitor bernilai tinggi, hal tersebut menandakan bahwa hotel kompetitor telah penuh. Jika hotel kompetitor penuh, dapat dipastikan bahwa pada hari itu, *city occupancy* Malang sedang meningkat.

Bapak Sugeng mengatakan, wisatawan yang berkunjung ke kota manapun, jika hotelnya penuh, rela untuk membayar harga berapapun. Asalkan malam itu mereka bisa beristirahat di hotel yang diinginkan. Apabila hotel kompetitor sudah memasang harga tinggi, sedangkan Swiss-Belinn Malang masih memasang

harga rendah, penjualan kamar di OTA dapat dibilang kurang maksimal.

c. Room Rate Kompetitor

Sebagai seorang *e-commerce*, Mas Fandy diharuskan untuk memantau harga kompetitor maupun Swiss-Belinn Malang tiap hari dan tiap saat. Pemantauan *room rate* dilakukan *e-commerce* tidak hanya harga yang tertera pada hari itu saja, namun juga bisa pada hari berikutnya, minggu berikutnya, atau bahkan berbulan-bulan kedepannya. Hal ini juga dilakukan untuk melihat apakah *e-commerce* dari hotel kompetitor aktif mengganti harga atau tidak.

Tidak jarang Mas Fandy menemukan salah satu hotel kompetitor yang tidak pernah mengganti harga OTA-nya bahkan sampai berbulan-bulan. Jika sudah memantau *room rate* kompetitor, *e-commerce* akan membuat laporan yang nantinya akan disampaikan ke *Sales & Marketing Manager* dan untuk data yang disimpan oleh *e-commerce* sendiri.

4.2.4 Kerjasama Online Travel Agencies (OTA)

Berkembangnya internet di masyarakat telah merubah cara perusahaan untuk melakukan kegiatan di dalam perusahaan. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality*, munculnya OTA (*online travel agencies*) dinilai sangat membantu hotel untuk memasarkan produk atau *brand* mereka ke masyarakat yang lebih luas. *Online Travel*

Agencies (OTA) yang pertama kali yang dipionir oleh Agoda sangat dimanfaatkan oleh hotel-hotel yang ada di seluruh dunia.

Swiss-Belinn Malang telah memanfaatkan *online travel agencies* sejak pertama kali hotel melakukan *launching* di tahun 2013. Ketika pertama dibuka, Swiss-Belinn Malang telah bekerjasama dengan 22 OTA. *Online travel agencies* tersebut telah ditentukan oleh *regional office* bahkan sebelum Swiss-Belinn Malang melakukan *grand opening*.

Seluruh informan mengatakan bahwa dari awal, Swiss-Belinn Malang telah berfokus pada penjualan kamar di OTA. Meskipun saat ini harus ada sinergi antara *e-commerce* yang menjual di OTA dan *marketing* untuk memenuhi *banquete* dan *events*. Adanya kerjasama yang dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang dengan perusahaan OTA memang telah ditentukan oleh *regional office* yang ada di Jakarta. Namun demikian, setiap properti memiliki wewenang untuk memilih *onlin etravel agencies* yang akan diutamakan.

Dalam salah satu wawancara dengan *e-commerce* Swiss-Belinn Malang, Mas Fandy, dijelaskan bahwa setiap properti Swiss-Belhotel International memiliki fokus OTA yang berbeda-beda. Dicontohkan di Swiss-Belinn Malang sendiri terdapat 6 (enam) OTA dari 22 OTA yang menjadi fokus hotel untuk memasarkan kamar melalui *online*. Keenam OTA tersebut adalah Agoda, Traveloka, tiket.com, pegipegi, Expedia, dan booking.com.

Masing-masing *online travel agencies* memiliki keunggulan di masing-masing negara. Mas Fandy mencontohkan antara Traveloka dan Agoda. Traveloka memiliki keunggulan dan *brand awareness* yang tinggi di negara Asia. Mas Fandy menilai bahwa Traveloka memiliki sistem *promotion* dan *branding* yang sangat bagus sehingga dikenal oleh nasional dan beberapa kawasan di Asia.

Berbeda dengan Traveloka, Agoda yang merupakan *pioneer* OTA telah mencakup skala internasional. Agoda memiliki peminat yang banyak bagi warga negara Eropa, Australia, dan Amerika. Informan mengatakan banyak tamu internasional hotel yang biasa memesan kamar melalui Agoda. Tidak hanya Agoda, booking.com dan Expedia juga menjadi beberapa *online travel agencies* yang diminati di kawasan Eropa, Australia, dan Amerika.

Walaupun saat ini OTA masih dimanfaatkan oleh Swiss-Belinn Malang, namun pihak hotel menyadari bahwa adanya *online travel agencies* tidak selamanya membantu hotel. Dalam salah satu wawancara, *e-commerce* Swiss-Belinn Malang sempat mengatakan bahwa adanya penjualan melalui OTA juga membuat hotel harus menyiapkan *commission fee* bagi OTA itu sendiri. *Commission fee* adalah jumlah biaya yang harus dibayarkan kepada pelela.

Mas Fandy selaku *e-commerce* Swiss-Belinn Malang mengatakan bahwa rata-rata OTA memiliki *commiccion fee* sebesar 10-15% dari harga kamar yang dijual. Mas Fandy juga mengatakan bahwa dengan banyaknya OTA yang bekerjasama – yang difokuskan 6 OTA,

mengharuskan pihak hotel mempersiapkan *fee* yang besar pula. Mas Fandy mencotuhkan salah satu OTA yang memiliki *commission fee* yang paling besar adalah Traveloka. Pernyataan tersebut juga disetujui oleh Bapak Sugeng ketika diwawancarai.

Selain itu, Swiss-Belinn Malang terkadang mendapati OTA yang berbuat curang. Contohnya adalah Agoda. Agoda memiliki diskon yang berlaku untuk *member* Agoda. Diskon sebesar 5% tersebut dianggap mencurangi OTA yang lain. Jika dipotong 5% untuk harga member, Agoda mendapatkan keuntungan yang sangat besar, lebih besar dari OTA yang lainnya. Mas Fandy menyatakan, perbuatan ini dilakukan oleh Agoda sendiri kemungkinan karena Agoda merupakan *pioneer* dari OTA yang saat ini sudah banyak dan beredar di masyarakat. Kecenderungan Agoda melakukan hal tersebut menyebabkan OTA lain dapat memprotes hotel karena dianggap pencantuman harga yang tidak adil dari pihak hotel. Padahal seharusnya, tiap OTA memiliki harga yang hampir sama dan tidak beda jauh satu sama lain.

Kerjasama yang dilakukan antara pihak Swiss-Belinn Malang dan perusahaan *online travel agencies* bukanlah perjanjian yang dilakukan untuk jangka panjang. Mas Fandy, selaku *e-commerce* Swiss-Belinn Malang, mengatakan bahwa kerjasama yang dilakukan bersifat *seasonal*, *renewal*, bahkan *annual*. Setiap tahunnya, Swiss-Belinn Malang mengadakan promosi dengan tema yang berbeda-beda. Contoh yang paling sering adalah promo bulan puasa atau promo Idul Fitri, promo natal, promo tahun baru, dan masih banyak lagi.

Mas Fandy mengatakan *set promotion* ini dilakukan secara *random*. Jika ada acara tertentu, *e-commerce* akan melakukan *set promotion* untuk harga kamar. Walaupun kerjasama yang dilakukan dengan OTA adalah *seasonal*, Mas Fandy beranggapan bahwa kerjasama jangka panjang adalah kerjasama dengan OTA itu sendiri. Menurut Mas Fandy, selama hotel itu berdiri, selama itulah hotel masih menjalin kerjasama dengan *online travel agencies*.

4.2.5 Pelatihan *E-commerce*

Pelatihan penting untuk dilakukan oleh tiap perusahaan agar karyawan perusahaan tersebut memahami *job desk* yang dilakukan. Mengingat bahwa Swiss-Belinn Malang adalah sebuah perusahaan *chain hotel* Swiss-Belhotel International, pelatihan karyawan diadakan oleh *regional office* Indonesia yang berlokasi di Jakarta. Pelatihan ini biasa dilakukan tiap setahun sekali atau bahkan setahun dua kali.

Pusat regional terakhir mengadakan pelatihan khusus untuk *e-commerce* Swiss-Belhotel International Indonesai pada bulan April 2018. Pelatihan yang berupa *workshop* tersebut dilakukan selama 3 (tiga) hari di Jakarta. *E-commerce* Swiss-Belinn Malang bersedia untuk melakukan wawancara dengan peneliti setelah melakukan pelatihan tersebut dan kembali ke Malang.

Mas Fandy menceritakan, selama pelatihan, banyak sekali pengetahuan mengenai IT dan *e-commerce* yang dapat diambil dari *workshop* yang dilakukan selama 3 (tiga) hari tersebut. Lebih menguntungkan lagi, *workshop* tersebut langsung dipimpin oleh Bapak

Matthew, selaku *Vice President* Swiss-Belhotel International Indonesia, yang berfokus pada IT dan *e-commerce*. Di luar pelatihan, jika seorang *e-commerce* ingin menanyakan perihal yang berkaitan dengan OTA dan tugas *e-commerce*, bisa langsung ditanyakan kepada Bapak Mathew yang biasanya dilakukan melalui *chat*.

Dalam *workshop* yang terakhir dilakukan di Jakarta, Mas Fandy menceritakan pelatihan yang diberikan kebanyakan membicarakan tentang teknis, yaitu sistem STAAH. Selain itu, Swiss-Belhotel International mulai memperkenalkan *affiliate e-mail*. Selain itu, diadakan pelatihan untuk menciptakan *rate plan*, *create* promosi, dan melakukan *maintain direct website* yang dimiliki oleh hotel.

Selain diadakan *workshop*, terdapat studi kasus yang membicarakan tentang *credit card fraud*. *Credit card fraud* merupakan penipuan yang dilakukan dengan memanfaatkan kartu pembayaran (kartu debit atau kartu kredit) sebagai sumber penipuan dana. Tujuannya dilakukan agar dapat mendapatkan barang tanpa harus membayar. Walaupun saat ini kartu kredit sudah menggunakan *chip*, studi kasus tetap dilakukan untuk mencegah kejadian yang tidak diinginkan.

4.2.6 Memanfaatkan Sistem STAAH



Gambar 4.10 STAAH

Sumber: www.staah.com

STAAH – *Hotel Channel Manager & Online Booking Engine Provider*, merupakan suatu sistem aplikasi yang dibuat pada tahun 2008 yang menyediakan solusi untuk memudahkan pemilik properti mengontrol, menganalisa, dan memaksimalkan jangkauan pendapatan *online*. STAAH didirikan oleh Gavin Jeddo dan telah memegang lebih dari 5.000 properti yang tersebar di 70 negara di dunia (diakses dari www.staah.com). Saat ini, STAAH telah bekerjasama dengan lebih dari 200 OTA, GDS, dan *booking platforms* lainnya.



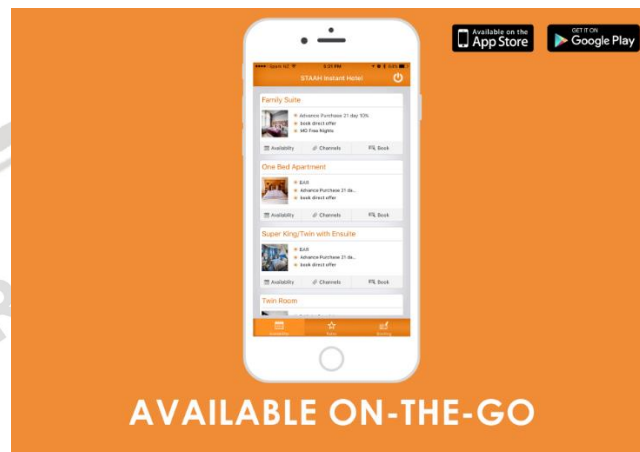
Gambar 4.11 Aplikasi STAAH

Sumber: www.staah.com

Sejak awal dibuka pada tahun 2013, Swiss-Belinn Malang telah memanfaatkan STAAH untuk mengatur *room rate* yang ada di OTA. Menurut *Front Office (FO) Manager* Swiss-Belinn Malang, Bapak Boy Gusti Prihandoyo, STAAH dianggap sangat memudahkan hotel, terlebih *e-commerce*, untuk mengganti harga di OTA tanpa harus membuka OTA itu sendiri.

Untuk mengakses STAAH, *e-commerce* harus memiliki akun yang tergabung dalam sistem. Ketika sudah masuk ke dalam akun yang dimiliki, akan muncul tabel-tabel yang berisi tanggal, OTA yang

bekerjasama dengan pihak hotel, jumlah kamar tersedia, dan *room rate*. Dari tabel-tabel tersebut, *e-commerce* bisa mengganti jumlah kamar yang tersedia, bahkan harga kamar yang akan ditampilkan di OTA. Jika salah satu tabel di tanggal tertentu di ganti, maka data yang ditampilkan di dalam OTA yang dituju akan terganti secara otomatis.

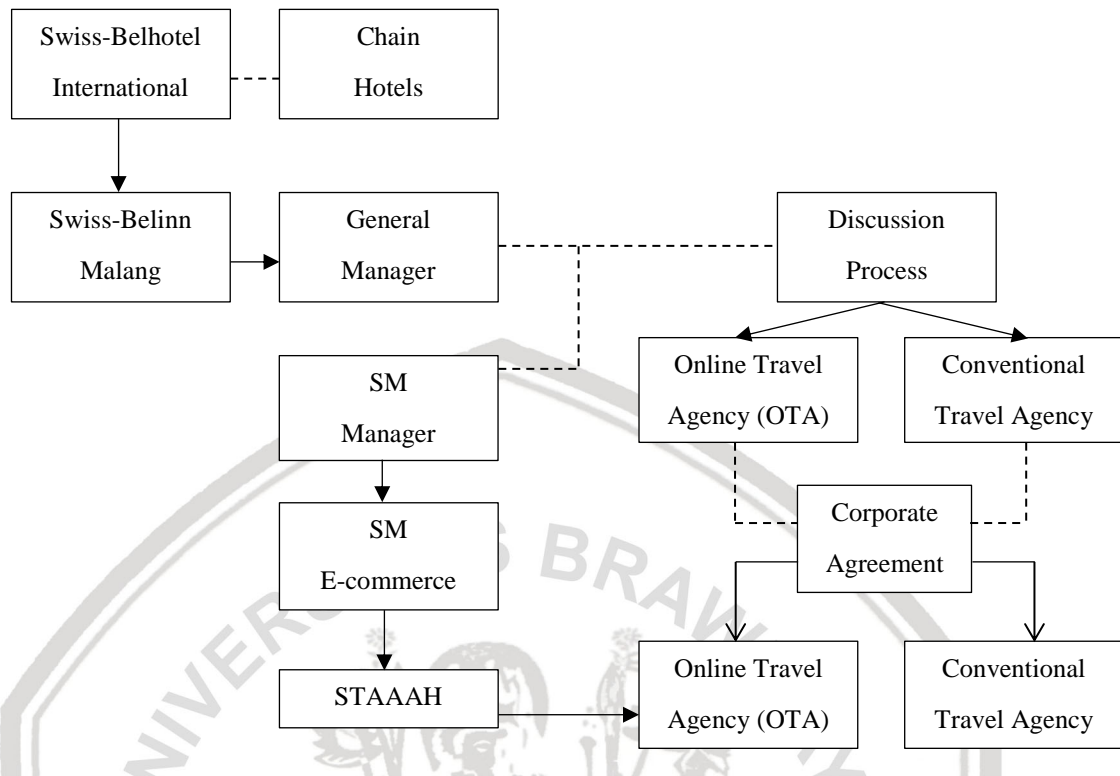


Gambar 4.12 STAAH Mobile

Sumber: www.staah.com

Seperti yang sering dikatakan di dalam setiap wawancara, *e-commerce* Swiss-Belinn Malang harus selalu *stand by* untuk melihat harga kompetitor di OTA, mengganti ketersediaan kamar, dan mengganti harga kamar hotel yang dijual. Maka dari itu, *e-commerce* memiliki aplikasi STAAH di *handphone* mereka agar memudahkan *e-commerce* untuk memantau harga tanpa harus membuka komputer. Bapak Sugeng mengatakan, bahwa walaupun saat itu *e-commerce* berhalangan hadir ke kantor atau kantor sedang dalam masa libur, *e-commerce* harus tetap memantau dan melakukan pergantian melalui aplikasi yang ada di *handphone* mereka.

4.2.7 Skema Pengelolaan *Online Travel Agencies*



Gambar 4.13 Skema pengelolaan *OTA* Swiss-Belinn Malang

Sumber: Dirancang oleh Peneliti (2018)

Setelah melakukan penelitian, peneliti menyadari bahwa kerjasama yang terjalin antara Swiss-Belinn Malang dengan perusahaan *online travel agencies* (OTA) sudah ditentukan oleh *regional office* di Jakarta. Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, terdapat beberapa manfaat yang didapatkan *hotelier* apabila hotel tersebut tergabung ke dalam *hotel chain*. Salah satu keuntungannya adalah dimudahkannya “calon hotel” dalam hal pemasaran dan *marketing*. Selain itu, kantor pusat telah memiliki beberapa data yang berkaitan dengan perusahaan yang telah bekerjasama dan juga beberapa data konsumen perusahaan.

Dalam hal ini, sebelum Swiss-Belinn Malang melakukan *grand opening* – masih dalam tahap pembangunan – *regional office* telah

melakukan pemasaran yang dilakukan hotel-hotel jaringan yang telah ada. Hal tersebut dilakukan melalui iklan hotel yang biasa diputar di setiap kamar hotel. Walaupun tidak dilihat secara sering, namun tamu yang baru datang dan menyalakan televisi, *channel* 0 atau 1 merupakan *channel* pertama yang terbuka yang merupakan *hotel advertising channel*.

Ketika sudah pada tahap akan dibuka, kantor regional Jakarta menyerahkan data-data kerjasama OTA yang telah ditentukan kepada *general manager* Swiss-Belinn Malang. Semua informan mengatakan bahwa *online travel agencies* yang saat ini bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang telah ada sejak hotel dibuka.

Selain dengan OTA, terdapat beberapa *conventional travel agencies* yang melakukan kerjasama dengan Swiss-Belinn Malang. Mas Fandy mengatakan dalam sebuah wawancara, saat ini sudah terdapat 7 (tujuh) agen travel atau *conventional travel agencies* yang bekerjasama, yaitu Haryono, KAHA, mgholiday.com, Antavaya, Bayu Buana, dan Darma Wisata. Walaupun perusahaan travel tersebut merupakan konvensional, namun saat ini *travel agencies* tersebut sudah mulai menggunakan pemesanan dengan sistem *online*. Tidak jarang apabila *travel agencies* tersebut “melemparkan” pemesanannya dan diserahkan ke OTA.

Setelah mengetahui OTA yang bekerjasama dengan hotel, *e-commerce* membuat akun di sistem STAAH untuk memudahkan pemantauan harga kamar hotel. Setiap *e-commerce* memiliki akun masing-masing untuk masuk ke dalam STAAH. Di dalam STAAH, *e-*

commerce dapat memantau harga kamar, mengganti harga kamar, mengganti kamar tersedia, dan sebagainya.

4.3 Pembahasan Data

Dalam bagian ini, peneliti akan menampilkan data yang dapat menjawab tujuan penelitian pada bab sebelumnya, yaitu untuk mengetahui apa saja strategi komunikasi korporat (*corporate communication*) yang digunakan oleh Swiss-Belinn Malang dengan memanfaatkan B2B *commerce* untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, khususnya adalah *online travel agency* (OTA).

4.3.1 Strategi Komunikasi Korporat Swiss-Belinn Malang

Sesuai dengan penjelasan pada BAB III, strategi komunikasi korporat yang menjadi dasar penelitian ini adalah strategi yang diterangkan oleh Cornelissen. Di dalam strategi komunikasi korporat Cornelissen, terdapat 4 (empat) poin yang dijelaskan, yaitu *strategic analysis*, *strategic intent*, *strategic action*, dan *tracking and evaluating*.

4.3.1.1 *Strategic Analysis*

Strategic analysis merupakan tahap awal dalam strategi komunikasi korporat yang diijelaskan oleh Cornelissen. *Strategic analysis* bertujuan untuk membentuk suatu pandangan terhadap pengaru utama bagi kesejahteraan perusahaansaat ini dan di masa depan,apa saja kesempatan yang diberikan oleh lingkungan dan kompetensi yang diberikan perusahaan (Cornelissen, 2004, h. 105). *Strategic analysis* digunakan untuk menganalisa, mengindikasi cara organisasi merespon lingkungan eksterrnal perusahaan. Mengingat pada tahap ini

organisasi/perusahaan menganalisa keadaan lingkungan eksternal perusahaan, Swiss-Belinn Malang mendapati 2 (dua) keadaan di eksternal perusahaan yang mempengaruhi perusahaan itu sendiri. Dua hal tersebut adalah adanya persaingan dengan kompetitor hotel di Malang dan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat di kehidupan saat ini.

Telah diketahui sebelumnya, Malang merupakan salah satu tujuan kota wisata yang ramai dikunjungi oleh wisatawan lokal maupun internasional (diakses dari malangvoice.com, 11 Februari 2018). Selain menjadi kota wisata, Malang juga merupakan kota pendidikan bagi anak-anak yang ingin bersekolah di Malang. Hal tersebut menyebabkan Malang mendapatkan kunjungan yang cukup sering dari wisatawan, sehingga saat ini terdapat lebih dari 900 hotel yang tersebar di daerah Malang dan Batu.



Gambar 4.14 Hotel kompetitor

Sumber: Swiss-Belinn Malang

Banyaknya hotel yang tersebar di Kota Malang membuat Swiss-Belinn Malang memiliki banyak kompetitor. Akan tetapi, Swiss-Belinn Malang hanya memilih 6 (enam) kompetitor hotel saja, yaitu Aria Hotel, Atria Hotel and Conference, Harris Hotel and Conventions, Hotel Santika Premiere Malang, The 101 Hotel, dan Ibis Style Hotels.

Pemilihan keenam hotel tersebut sebagai kompetitor Swiss-Belinn Malang didasari dari lokasi hotel kompetitor yang terdapat di Kota Malang. Swiss-Belinn Malang tidak memilih hotel-hotel yang berada di Kota Batu sebagai hotel kompetitor utama – seperti The Singhasari Resort, Golden Tulip, dll.

Hal lain yang menjadi dasar pemilihan 6 (enam) hotel kompetitor tersebut adalah melihat dari segi harga masing-masing hotel. Walaupun Swiss-Belinn Malang merupakan hotel berbintang 3 (tiga), namun Swiss-Belinn Malang memiliki harga dan fasilitas serta pelayanan yang setara dengan bintang 4 (empat). Maka dari itu, jika dilihat kembali, hampir semua kompetitor hotel Swiss-Belinn Malang adalah hotel berbintang 4 (empat) di Malang.

Selain adanya kompetitor hotel, perkembangan teknologi yang cukup pesat di dalam kegiatan bisnis menjadi salah satu aspek yang dilihat oleh Swiss-Belinn Malang dalam *strategic analysis*. Dengan munculnya internet saat ini, kegiatan bisnis dinilai menjadi lebih mudah karena adanya *e-commerce*.

Menurut Bhusry (2005, h. 13), terdapat 5 (lima) jenis *e-commerce* yang saat ini sudah dimanfaatkan, baik oleh perusahaan maupun individu. *E-commerce* tersebut adalah B2B (*Business-to-Business*), B2C (*Business-to-Consumer*), C2C (*Consumer-to-Consumer*), C2B (*Consumer-to-Business*), dan *Intrabusiness*.

Seperti yang sudah di jelaskan di dalam wawancara bersama beberapa informan, Swiss-Belinn Malang telah memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut dengan menggunakan *e-commerce* untuk menjalin hubungan dengan perusahaan ataupun konsumen. Pada tahun 2013 contohnya, Swiss-Belinn Malang menjalin kerjasama melalui *e-commerce* dengan beberapa *online travel agencies* dan juga travel konvensional yang ada di Malang. Walaupun demikian, adanya kerjasama *e-commerce* dengan *online travel agencies* diawali oleh kerjasama yang dijalin lebih dulu oleh *regional office* yang berlokasi di Jakarta.

Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu *brand* yang dimiliki oleh Swiss-Belhotel International Group. Hal ini bisa dikatakan bahwa Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu contoh dari *chain hotel*. Salah satu keuntungan dari *chain hotel* itu sendiri adalah dimudahkannya *hotel brands* dalam hal *marketing* dan kerjasama. Hal ini dikarenakan, dengan *chain hotel*, kantor pusat telah memiliki data-data perusahaan yang

dapat diajak kerjasama. Bahkan sebelum hotel dibuka, kerjasama sudah terjalin lebih dulu dan diawali dengan hubungan antara kantor pusat dan perusahaan tertentu, sampai saat hotel tersebut dibuka, kerjasama yang sudah terjalin akan dilanjutkan oleh hotel yang bersangkutan.

Sebelum Swiss-Belinn Malang dibangun, kantor pusat telah memanfaatkan *e-commerce* untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan dan untuk berhubungan dengan *brand* yang tersebar di seluruh Indonesia. Hal ini juga dijelaskan di dalam salah satu wawancara bahwa sejak awal Swiss-Belinn Malang berdiri, hotel telah memiliki data perusahaan-perusahaan yang menjadi *partner* kedepannya. Salah satu contohnya adalah satu *online travel agencies* (OTA) yang telah ditentukan oleh Swiss-Belhotel International Jakarta.

4.3.1.2 *Strategic Intent*

Menurut Cornelissen (2011, h. 82), “*based upon an assessment of the gap between how company is currently seen (corporate reputation) and how it wants to be seen (vision), a communication strategy specifies a strategic intent, on which possible courses of action are formulated, evaluated, and eventually chosen.*” Dalam tahap ini, perusahaan menyusun dan bahkan dapat memilih strategi apa saja yang dapat digunakan dan menguntungkan perusahaan. Dalam hal ini, Swiss-Belinn Malang memutuskan untuk memanfaatkan *e-commerce* sebagai

cara untuk menyeimbangkan antara perusahaan dengan perkembangan teknologi yang sudah semakin pesat. Karena adanya perkembangan teknologi, hotel menggunakan *e-commerce* untuk menjalin kerjasama yang lebih mudah kepada pihak eksternal perusahaan.

Terdapat beberapa kriteria yang diinginkan oleh hotel untuk memilih *e-commerce* yang dianggap berkompeten. Contohnya adalah *basic* yang harus dimiliki oleh seorang *e-commerce* adalah dasar-dasar *marketing* atau memiliki pengalaman minimal di bagian *reservation*. Jika memiliki *basic* dari kedua bidang tersebut, maka kerja *e-commerce* dianggap bisa lebih baik.

Swiss-Belhotel International ingin kelompok eksternal perusahaan melihat *brands* mereka sebagai perusahaan yang juga memanfaatkan kemajuan teknologi dalam kegiatan bisnisnya. Salah satunya adalah *regional office* mengharuskan tiap *brand* untuk menggunakan *e-commerce* sebagai sarana menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan, salah satunya adalah perusahaan *online travel agencies* (OTA). Munculnya OTA di bidang perhotelan dinilai memudahkan hotel-hotel untuk memasarkan produk yang mereka tawarkan. Maka dari itu, Swiss-Belhotel International sejak awal telah menentukan perusahaan OTA yang bisa diajak kerjasama, baik

perusahaan lokal (Traveloka, pegipegi, dll) maupun perusahaan internasional (Agoda, Expedia, dll).

Swiss-Belinn Malang telah memanfaatkan *e-commerce* untuk menjalin kerjasama antarperusahaan sejak tahun 2013. Menurut salah satu informan, seorang *e-commerce* berfokus untuk menjalin hubungan yang baik dengan *online travel agencies* (OTA) maupun *conventional travel agencies*. Seorang *e-commerce* diharapkan dapat menjalin kerjasama yang baik dengan *travel agencies* yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang. Hal ini dilakukan dikarenakan dengan terjalinnya kerjasama yang baik dengan pihak *tavel agencies*, mereka dapat membantu hotel dalam hal penjualan kamar.

Sejak awal dibuka, pihak hotel memusatkan kerjasama dengan *online travel agencies*. Hal ini disebabkan karena pada saat itu, masyarakat cenderung menggunakan cara yang lebih mudah untuk memesan tiket pesawat maupun memesan kamar hotel. Dengan adanya *online travel agencies* (OTA), kegiatan tersebut bisa dilakukan dimanapun konsumen berada. Dan juga, pada saat itu, salah satu *online travel agencies* (OTA) lokal – Traveloka, mulai memasuki dan memperkenalkan diri ke masyarakat, sehingga orang mulai beralih dari agen travel biasa ke *online travel agencies*. Walaupun sebelumnya juga sudah banyak *online travel agencies* yang beroperasi – Agoda,

Expedia, dll, namun pengenalannya kepada masyarakat masih terlalu minim.

4.3.1.3 *Strategic Action*

Sudah ditentukannya *e-commerce* sebagai salah satu cara mudah untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal perusahaan, khususnya *online travel agencies*, mengharuskan perusahaan untuk melakukan pelatihan kepada karyawan hotel yang memegang jabatan sebagai seorang *e-commerce*. *E-commerce* dinilai merupakan hal yang baru karena sistem kerjasama secara *online* baru terkenal di kalangan masyarakat pada saat *world wide web* (www) muncul.

Tidak jarang masih banyak hotel yang menganggap bahwa *e-commerce* hanya kegiatan memasang harga kamar di OTA. Padahal, pada kenyataannya seorang *e-commerce* harus bisa melihat dari segi *city occupancy*, SWOT hotel kompetitor, *room rate*, kerjasama dengan *online travel agencies*, dan berbagai hal yang menjadi tugas dasar seorang *e-commerce*. Salah satu informan mengatakan bahwa seorang *e-commerce* bekerja sama seperti halnya pialang saham yang bisa menentukan sukses tidaknya perusahaan. Maka dari itu, perusahaan (kantor pusat) Swiss-Belhotel International melakukan pelatihan tiap tahunnya agar karyawan – khususnya *e-commerce*, paham maksud dan kerja dari seorang *e-commerce* itu sendiri.

Salah satu keuntungan lain dari perhotelan yang merupakan *chain hotel* adalah selalu diadakannya pelatihan dari *regional office*. Bagi *e-commerce* Swiss-Belinn Malang sendiri, pelatihan yang merupakan *workshop* itu sangat bermanfaat karena karyawan bisa lebih memahami tugas apa saja yang harus dilakukan sebagai seorang *e-commerce*.

Selain melakukan pelatihan, hal lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah menjalin kerjasama dengan pihak *online hotel travel agencies* (OTA). Saat ini banyak sekali OTA yang sudah dikenal oleh masyarakat dan mulai digunakan masyarakat dari kalangan muda sampai tua. Namun, Swiss-Belhotel International hanya memilih *online travel agencies* (OTA) yang dinilai sudah memiliki nama di negara-negara tertentu. Salah satu contohnya adalah Traveloka yang terkenal di negara Asia dan juga Agoda atau Expedia yang terkenal di benua Eropa, Amerika, dan Australia.

Kerjasama yang dilakukan oleh pusat regional dilakukan dengan memanfaatkan *e-commerce* untuk memudahkan perusahaan. Hal ini juga mengingat bahwa *vice president* Swiss-Belhotel International region Jakarta merupakan salah seorang yang ahli di bidang IT bernama Bapak Matthew. Beliau bergerak di bidang IT, khususnya *e-commerce*. Hal ini juga menguntungkan bagi perusahaan karena setiap mengadakan pelatihan yang berkaitan dengan *e-commerce*, wakil presiden

dari Swiss-Belhotel International Jakarta yang langsung memberikan pelatihan kepada karyawan Swiss-Belhotel seluruh Indonesia.

Langkah perusahaan memilih *online travel agencies* (OTA) yang sudah besar di mata masyarakat dianggap menguntungkan karena dengan begitu, akan banyak calon konsumen yang mengetahui keberadaan hotel tersebut. Tiap *brand* Swiss-Belhotel International memiliki daftar OTA yang berbeda-beda, disesuaikan dengan lokasi hotel tersebut berada. Contohnya seperti Swiss-Belinn Malang. Karena lokasi hotel yang terletak di Indonesia, salah satu *online travel agencies* lokal yang bekerjasama dengan pihak hotel adalah Traveloka. Hal ini dikarenakan Traveloka merupakan salah satu OTA lokal yang memiliki *brand awareness* yang sangat baik di Indonesia dan di kawasan Asia.

Selain adanya pemilihan OTA, pemanfaatan sistem yang memudahkan *e-commerce* untuk mengganti harga kamar di OTA juga dilakukan. Swiss-Belinn Malang menggunakan sistem yang dinamakan STAAH. Sistem ini sudah ditentukan oleh kantor pusat, Swiss-Belhotel International untuk digunakan sebagai alat mempermudah pengaturan harga dan *occupancy* kamar hotel.



Gambar 4.15 STAAH System

Sumber: STAAH

Swiss-Belinn menggunakan sistem STAAH sejak hotel berdiri di tahun 2013. Hal ini dilakukan karena memudahkan *e-commerce* untuk mengganti harga yang akan ditampilkan di OTA yang sudah bekerjasama. Semua saluran *online* yang terhubung akan di-*update* secara otomatis ketika terjadi perubahan di waktu yang sama. Dengan kata lain, STAAH memudahkan *e-commerce* untuk mengganti harga dari satu sistem saja, tanpa harus membuka sistem OTA yang lain (Bapak Boy, 2018).

4.3.1.4 *Tracking and Evaluating*

Tracking and evaluating merupakan tahap perusahaan melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah disusun. Untuk melakukan evaluasi, Swiss-Belinn Malang melakukan rapat mingguan dan rapat bulanan yang biasa disebut *weekly* dan *monthly*. *Weekly* dan *monthly* tidak hanya dilakukan oleh antarmanajer saja, tetapi diikuti oleh *general manager* sebagai pemimpin rapat, manager dari sembilan divisi, anggota tiap divisi, dan juga sekretaris *general manager*.

Masing-masing *weekly* dan *monthly* memiliki cara penyampaian *jobdesk* yang berbeda. Dalam *weekly*, penyampaian *progress report* dari masing-masing divisi akan disampaikan kepada *general manager* melalui rapat yang diadakan setiap minggu. Tujuannya adalah untuk melaporkan target apa saja yang telah tercapai minggu itu dan target apa yang akan dilakukan untuk satu minggu berikutnya. Hal ini juga dianggap sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan.

Berbeda dengan *weekly*, *monthly* dilakukan dengan cara mengirimkan *progress report* dari masing-masing divisi melalui *e-mail* internal. Biasanya laporan akan dikirimkan kepada masing-masing sekretaris divisi yang akhirnya dari masing-masing sekretaris divisi akan mengirimkan laporannya kepada sekretaris *general manager* untuk disusun dan dilaporkan.

Dalam *weekly* dan *monthly*, *e-commerce* biasa menyampaikan perkembangan harga OTA yang terjadi selama seminggu atau sebulan lamanya. Adanya daftar harga dari hotel kompetitor juga dicantumkan untuk memberikan laporan kepada *general manager* dan divisi yang lain. Yang paling penting untuk disampaikan ketika rapat adalah penjualan yang dihasilkan dari *online travel agent* – berapa kamar yang telah terjual selama seminggu atau sebulan, biasanya ditampilkan dalam bentuk *chart* dan tabel. Selain hasil penjualan, *e-*

commerce biasanya membandingkan antara penjualan kamar hotel dan hotel kompetitor dalam tabel yang sama untuk dijadikan perbandingan. Selain penjualan kamar, *occupancy* dari masing-masing hotel dan hotel kompetitor juga dibandingkan di dalam tabel tersebut – hasil *hotel occupancy* dihitung dalam satuan %.

Dalam tahap *tracking and evaluating*, Swiss-Belinn Malang melakukan beberapa evaluasi terhadap *online travel agencies* yang bekerjasama dengan hotel. Diketahui sebelumnya, bahwa Swiss-Belinn Malang telah menjalin kerjasama dengan 22 OTA. Namun saat ini, walaupun masih menjalin kerjasama dengan semua OTA, Swiss-Belinn Malang memfokuskan diri untuk bekerjasama dengan 6 OTA yang dinilai memiliki produktiviti yang cukup bagus bagi hotel. Beberapa OTA tersebut adalah Traveloka, booking.com, Agoda, Expedia, tiket.com, dan pegipegi.

Selain memiliki produktiviti yang baik, Swiss-Belinn Malang melihat OTA dari segi *brand awareness* dan senioritas OTA tersebut. Contohnya adalah Traveloka dan Agoda. Di Asia, khususnya nasional, Traveloka cukup dikenal oleh masyarakat karena *advertising* perusahaan yang dilakukan secara terus-menerus. Agoda juga terpilih menjadi fokus OTA Swiss-Belinn Malang mengingat bahwa perusahaan tersebut merupakan *pioneer* dari *online travel agencies* yang saat ini

sudah sangat banyak. Selain menentukan *online travel agencies* (OTA) yang lebih difokuskan, tidak jarang hotel juga menentukan kompetitor yang dianggap *head-to-head* dengan Swiss-Belinn Malang.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Seperti yang diketahui sebelumnya, Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu hotel *chain* dari Swiss-Belhotel International yang berlokasi di Malang, Jawa Timur, Indonesia. Hotel *chain* sendiri merupakan hotel yang memiliki *brand* yang sama dan memiliki produk dan konsep yang sebanding. Terdapat beberapa keuntungan jika sebuah hotel merupakan bagian dari *chain hotel*. Salah satunya adalah dimudahkannya hotel untuk melakukan *marketing* dan *advertising*. Hal ini dinilai menguntungkan, terutama bagi hotel-hotel yang baru dibangun.

Walaupun *chain hotel* memiliki banyak keuntungan bagi *hoteliers*, terdapat juga beberapa kekurangan yang dimiliki oleh *chain hotel*. Bagi hotel yang termasuk ke dalam hotel jaringan, hotel dinilai kurang mandiri (*lack of independency*). Hal ini dikarenakan pihak hotel tidak dapat melakukan kegiatan diluar peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan pusat.

Dari wawancara yang telah dilakukan, peneliti mengetahui bahwa tidak semua *online travel agencies* (OTA) yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang menjadi fokus hotel tersebut. Sejak awal, data dari OTA yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang telah ditentukan oleh Swiss-Belhotel International di Jakarta. Jumlah *online travel agencies* yang bekerjasama juga tergolong cukup banyak, yaitu sebanyak 22 OTA. Akan tetapi, setelah melalui beberapa diskusi, Swiss-Belinn Malang memutuskan untuk fokus kepada 6 (enam) OTA saja, yaitu Agoda, Traveloka, booking.com, tiket.com, Expedia, dan pegipegi. OTA yang terpilih

tersebut dianggap memiliki *productivity* yang cukup baik bagi Swiss-Belinn Malang.

Pada awal dibukanya, Swiss-Belinn Malang menggalakkan penjualan kamar melalui *online travel agencies* (OTA). Hal ini dilakukan sebab pihak hotel menganggap adanya OTA sangat membantu dalam hal penjualan kamar. Mengingat bahwa dengan *online travel agencies* (OTA), penjualan kamar bisa mencapai konsumen bertaraf internasional. Contohnya, Swiss-Belinn Malang menjalin kerjasama dengan Expedia yang merupakan OTA yang cukup terkenal di Amerika, Eropa, dan Australia.

Dari penelitian ini, peneliti menemukan bahwa sebenarnya *online travel agencies* atau yang biasa disebut sebagai OTA tidak selalu dinilai positif oleh hotel. Hal ini ditemukan setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan dari Swiss-Belinn Malang. Pada awalnya, pihak hotel mengatakan bahwa dengan adanya *online travel agencies* (OTA) sangat membantu hotel, terutama dalam hal memasarkan hotel ke konsumen yang lebih luas. Maka dari itu, pada awal dibukanya, Swiss-Belinn Malang menggunakan OTA hampir secara keseluruhan, terutama dalam hal penjualan kamar.

Akan tetapi, seiring dengan berjalannya waktu, Swiss-Belinn Malang mulai menyadari bahwa menggunakan OTA tidak sepenuhnya menguntungkan. Hal ini dibuktikan dengan adanya biaya komisi dari masing-masing *online travel agencies* yang bekerjasama. Menurut Bapak Sugeng, selaku Manager HRD Swiss-Belinn Malang, OTA memiliki nilai komisi yang cukup tinggi. Salah satu contohnya adalah Traveloka. Traveloka memiliki *commission fee* sebanyak 20% dari harga

kamar yang dijualkan, sehingga hotel menyisihkan uang lebih untuk melunasi pembayaran komisi terhadap Traveloka.

Selain Traveloka, OTA lain yang juga dinilai memiliki komisi yang cukup tinggi adalah Agoda. Agoda merupakan OTA *pioneer* dan tidak jarang dari perusahaan *online travel agencies* ini sendiri ditemukan kecurangan. Kecurangan yang dilakukan adalah dengan cara memotong harga hotel sebanyak 5%. Hal ini juga dijelaskan oleh Mas Fandy, selaku *e-commerce* Swiss-Belinn Malang, yang menyebutkan bahwa Agoda sering menurunkan harga sebanyak 5% bagi *member* Agoda sendiri. Hal ini dianggap merugikan hotel dan juga dapat menimbulkan permasalahan jika diketahui oleh OTA lain yang bekerjasama dengan hotel. Tidak jarang pihak hotel mendapatkan teguran dari OTA lain ketika mereka mengetahui harga yang berbeda di Agoda. Seharusnya, setiap OTA memiliki harga yang sama satu sama lain. Adanya permasalahan-permasalahan tersebut menyimpulkan bahwa walaupun dengan berkembangnya teknologi saat ini, ketika seluruh aspek kehidupan bergantung kepada teknologi, hal tersebut tidak selalu menguntungkan.

Rata-rata *online travel agencies* (OTA) memiliki *commiccion fees* sebanyak 10-15% dari penjualan kamar hotel. Sehingga, jika terdapat kamar yang terjual dari OTA, hasil penjualan tidak semuanya diterima oleh hotel. Mereka harus memotong sebanyak komisi yang telah disepakati antara hotel dengan OTA yang bekerjasama. Maka dari itu, salah satu informan menyebutkan bahwa saat ini Swiss-Belinn Malang lebih memilih *walk-in guests*. Dengan *walk-in guests*, pemasukan yang didapatkan dari penjualan kamar hotel akan seutuhnya diterima oleh pihak Swiss-Belinn Malang tanpa harus membayar komisi kepada siapapun. Walaupun saat ini pihak hotel mulai mengurangi penjualan OTA, ketika tidak banyak *events* yang ada

di hotel, penjualan kamar akan diserahkan kepada *e-commerce* Swiss-Belinn Malang.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa sejak awal, yang melakukan kerjasama dengan *online travel agencies* (OTA) adalah Swiss-Belhotel International. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan informan yang mengatakan bahwa sejak awal dibuka, Swiss-Belinn Malang telah memiliki data *online travel agencies* yang diberikan oleh *regional office* yang ada di Jakarta.

Walaupun kerjasama OTA telah ditentukan oleh kantor pusat, masing-masing properti berhak untuk memilih *online travel agencies* yang menjadi fokus tiap hotel. Hal ini juga dijelaskan di dalam wawancara yang mengatakan bahwa setiap properti hotel bisa memiliki fokus OTA yang berbeda-beda, bergantung pada produktiviti yang dianggap baik di hotel tersebut. Contohnya, bagi Swiss-Belinn Malang, OTA yang memiliki penjualan yang bagus adalah Traveloka, Agoda, booking.com, tiket.com, Expedia, dan pegipegi. Maka dari itu, dari 22 OTA yang telah ditentukan, Swiss-Belinn Malang hanya memilih 6 OTA yang menjadi fokus hotel.

Selain adanya penemuan bahwa perkembangan teknologi tidak selamanya dinilai positif, dari penelitian ini diketahui bahwa dalam bekerjasama dengan *online travel agencies*, pihak hotel melakukan 2 (dua) jenis kerjasama, yaitu *seasonal* dan jangka panjang. Kerjasama *seasonal* merupakan kerjasama yang biasanya dilakukan pada waktu atau *events* tertentu. Biasanya dilakukan pada bulan-bulan tertentu. Contoh kerjasama *seasonal* adalah adanya *sales promotions*. *sales promotion* dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang jika terdapat *events* yang terjadi

pada bulan itu, contohnya adalah adanya *event* Natal, Idul Fitri, promo Bulan Puasa, Tahun Baru, dan masih banyak lagi.

Berbeda dengan *seasonal*, kerjasama antara Swiss-Belinn Malang dengan *online travel agencies* sendiri bersifat jangka panjang. Hal ini diketahui dari wawancara dengan informan yang mengatakan bahwa Swiss-Belinn Malang akan tetap melakukan kerjasama dengan OTA yang telah ditentukan selama hotel tersebut masih berdiri. Kerjasama hotel dengan *online travel agencies* akan tetap ada, kecuali jika hotel tersebut ditutup atau tidak beroperasi lagi.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa masalah terkait kerjasama Swiss-Belinn Malang dengan *online travel agencies* yang bekerjasama dengan pihak hotel. Salah satunya adalah penilaian Swiss-Belinn Malang terhadap OTA itu sendiri. Memang dari awal disebutkan bahwa dengan adanya OTA, memudahkan hotel untuk memasarkan kamar ke khalayak yang lebih luas, terlebih ke daerah di Eropa, Australia, dan Amerika. Namun, seiring berjalannya waktu, Swiss-Belinn Malang menyadari hasil penjualan dari OTA sendiri tidak terlalu banyak. Mengingat dengan OTA, hotel harus menyisihkan *commission fees* yang tergolong cukup besar, yaitu 15-20% dari penjualan kamar – tergantung kesepakatan dengan OTA. Peneliti menyarankan untuk tidak terlalu bergantung kepada *online travel agencies*.

Untuk memperoleh keuntungan yang lebih, Swiss-Belinn Malang bergantung pada *walk-in guest* atau *direct bookings*. Dengan *direct bookings*, keuntungan yang diterima oleh Swiss-Belinn Malang utuh, tanpa harus memotong komisi kepada siapapun. Begitu juga dengan *wholesales* atau *convention travel agencies*. Dengan

melakukan *marketing* secara langsung, Swiss-Belinn Malang bisa memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat maupun perusahaan. Beberapa contoh cara yang dilakukan untuk memperkenalkan Swiss-Belinn Malang kepada perusahaan-perusahaan adalah dengan melakukan *sales calls*. *Sales calls* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh *sales & marketing department* dengan cara mendatangi perusahaan-perusahaan yang ada di sekitar Malang dan Surabaya.

Selain melakukan *sales calls* untuk memperkenalkan hotel ke perusahaan, Swiss-Belinn Malang dapat mengadakan *events* untuk mendekatkan diri ke masyarakat. Salah satu contoh yang menjadi acara tahunan Swiss-Belinn Malang adalah *event* donor darah. Kegiatan ini dilakukan bekerjasama dengan PMII Malang dan dilakukan di area hotel. Mengingat *event* diadakan di area hotel, diharapkan masyarakat dapat mengetahui lokasi dan keberadaan hotel. Mengadakan promo *seasonal* juga menjadi cara untuk mendekatkan diri, terutama ke masyarakat. Keuntungan dari melakukan *events* tersebut adalah pihak Swiss-Belinn Malang sendiri bisa langsung turun ke lapangan dan memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat dan perusahaan-perusahaan yang bersangkutan.

Untuk kerjasama B2B *commerce* antara hotel dengan *online travel agencies* (OTA) dianggap sudah cukup baik. Memang dari awal diketahui bahwa kerjasama B2B *commerce* yang terjalin antara hotel dengan *online travel agencies* sudah ditentukan oleh kantor *regional* yang berlokasi di Jakarta. Swiss-Belhoel International Jakarta telah memiliki data-data perusahaan – *online travel agencies*, yang dapat diajak untuk bekerjasama dengan *brand-brand* hotel yang ada di Indonesia. Walaupun, untuk kedepannya, masing-masing properti bisa menentukan untuk bekerjasama dengan OTA mana saja, dilihat dari penjualan yang terbaik.

Selain telah menyediakan data-data perusahaan yang dapat diajak kerjasama, *regional office* juga selalu mengadakan pelatihan-pelatihan yang dilakukan tiap tahun untuk karyawan-karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Diadakannya pelatihan ini juga merupakan salah satu keuntungan dari *chain hotel*. Selama ini, *e-commerce* Swiss-Belinn Malang telah melakukan kegiatan dan pelatihan – biasanya dilakukan selama satu minggu, untuk meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan perkembangan teknologi.



DAFTAR PUSTAKA

- About Us*. Diakses pada 1 November 2018, dari <https://www.staah.com/about-us.htm>
- Antoni. (2004). *Riuhnya persimpangan itu: profil dan pemikiran para penggagas kajian ilmu komunikasi*. Jakarta: IKAPI.
- Argenti, P. A. (2010). *Komunikasi korporat: corporate communication*. (5th ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Atmasasmita, R. Prof., Dr., S.H., LL. (2016). *Analisis ekonomi mikro tentang hukum pidana indonesia*. (1st ed.). Jakarta: Penamedia Group.
- Banyak wisatawan ke Malang, Pemkot nilai sudah efektif jalankan program*. (2018). Diakses pada 10 Februari 2018, dari <https://malangvoice.com/banyak-wisatawan-ke-malang-pemkot-nilai-sudah-efektif-jalankan-program/>
- Bhusry, M. (2005). *E-commerce*. New Delhi: Firewall Media.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. California: SAGE Publications.
- Chain Hotel*. (n.d.). Diakses pada 1 September 2018, dari <https://www.xotels.com/en/glossary/chain-hotel>
- Chan, C. & Swatman, P. M. C. (2002). Management and business issues for B2B e-commerce implementation. *Paper dipresentasikan di IEEE Computer Society*. Washington, DC.

- Chong, W. K., Shafaghi, M., Woollaston, C., & Lui, V. (2010). B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 310-329.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. (3rd Ed.). London: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2016). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Amsterdam: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory of Practice*, 39 (3), 124-130.
- Daftar perguruan tinggi di kota Malang. (2015). Diakses pada 5 Maret 2018, dari <http://ngalam.id/read/66/perguruan-tinggi/>
- Daftar sekolah. (2018). Diakses pada 5 Maret 2018, dari <http://malangkota.siap.web.id/data-sekolah/data-daftar/>
- Daymon, C. & Holloway, I. (2002). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relations dan marketing communications*. (C. Wiratama, Terjemahan). Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Djakfar, M. (2012). *Etika bisnis: menangkap spirit ajaran langit dan pesan moral ajaran bumi*. Jakarta: Penebar Plus.
- Elia, E., Lefebvre, L. A., & Lefebvre, É. (2007). Focus to B-to-B *e-commerce* initiatives and related benefits in manufacturing small- and medium-sized enterprises. *Information Systems and e-Business Management*. 5 (1), 1-23.
DOI: 10.1007/s10257-006-0035-8

- Elving, W. J. L. (2012). Corporate communication positioned within communication studies – corporate communications, an international journal : the journal and its history, scope, and future developments. *The Review of Communication*, 12 (1), 66-77.
- Endaswara, S. (2006). *Metode, teori, teknik penelitian kebudayaan: ideologi, epistemologi, dan aplikasi*. Tangerang: Agromedia Pustaka.
- Engel, R. J. & Schutt, R. K. (2010). *Fundamental of social work research*. California: SAGE.
- Eriyanto. (2011). *Analisis isi: pengantar metodologi untuk penelitian ilmu komunikasi dan ilmu-ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Fernandez, J. (2004). *Corporate communication: a 21st century primer*. New Delhi: Response Books.
- Fitrah, M., M.Pd & Lutfiyah., Dr., M.Ag. (2017). *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas, dan studi kasus*. Sukabumi: CV Jejak.
- Flannagan, R. (2015). *The problem with traditional B2B marketing methods*. Diakses pada 6 Maret 2018 dari <https://nuancedmedia.com/b2b-marketing-problems/>
- Hamdi, A. S. & Bahrudin, E. (2014). *Metode penelitian kuantitatif aplikasi dalam pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hanifah, N., Dr. M.Pd & Julia, M.Pd. (2013). Analisis pembelajaran tematik pada kurikulum 2013 di SDN Tanjungrejo 1 Malang. *Paper Dipresentasikan di Seminar Nasional Pendidikan Dasar: Membedah Anatomi Kurikulum 2013*

untuk Membangun Masa Depan Pendidikan yang Lebih Baik. Sumedang:
UPI Sumedang Press.

Hardjana, A. A. (2008). Komunikasi dalam manajemen reputasi korporasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5 (1), 1-24.

Ivanov, S. H. (2008). Conceptual marketing framework for *online* hotel reservation system design. *Tourism Today*, 8, 7-32.

Juju, D. (2008). *Teknik mempercepat koneksi internet*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Kadji, Y. (2016). *Metode penelitian ilmu administrasi*. Yogyakarta: Deepublish.

Kalakota, R. & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. (2017). *Laporan kunjunganwisatawan mancanegara menurut pintu masuk dan kebangsaan Desember 2017*. Jakarta: Ministry of Tourism.

Kim, W. G. & Kim, D. J. (2004). Factors affecting *online* hotel reservation intention between *online* and non-*online* customers. *Hospitality Management*, 23, 381-395.

Kim, D. J., Kim, W. G., & Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of *online* travel agencies and preference attributes. *Tourism Management*, 28 (2), 591-603.

Lin, Y. L & Lee, T. J. (2010). The impacts of *online* reservation system in London city hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19, 82-96.

- Meyerhoff, D., Laibarra, B., Kraan, R. V. D. P., & Wallet, A. (Ed.). (2002). *Software quality and software testing in internet times*. Jerman: Springer.
- Muchson, M., Dr., SE., MM. (2015). *Statistik deskriptif*. Bekasi: Guepedia.
- Neergaard, H. & Uihøi, J. P. (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nova, F. (2009). *Crisis public relations: bagaimana PR menangani krisis perusahaan*. Jakarta: Grasindo.
- Ormeno, M. (2007). *Managing corporate brand: a new approach to corporate communication*. (Disertasi Doktorat, Universität Tübingen, 2007). Diakses dari <https://books.google.co.id/books?id=ezvGd-65NiYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Pankaj, S. (2005). *E-commerce*. New Delhi: APH Publishing.
- Patton, M. Q., (1987). *Qualitative education methods*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Pawito. (2007). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: LKiS.
- Rachbini, D. J. & Adi, R. (2004). *Ekonomi politik: kebijakan dan strategi pembangunan*. Jakarta: Granit.
- Raco, J. R., Dr., M.E., M.Sc. (2010). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik, dan keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Rahardjo, M. (2018). *Paradigma interpretif*. <http://repository.uin-malang.ac.id/2437/1/2437.pdf>

- Ratnasingam, P. (2003). *Inter-organizational trust for business to business e-commerce*. London: IRM Press.
- Sanders, C. (2003). Application of Colaizzi's method: interpretation of an auditable decision trail by a novice researcher. *Contemporary Nurse*, 14 (3), 292-302.
- Satterlee, B. C. (2001). *E-commerce: a knowledge base*. Lincoln: Writers Club Press.
- Singelton, H. (2007). *Audit dan assurance teknologi informasi*. (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiarto, E. (2015). *Menyusun proposal penelitian kualitatif: skripsi dan tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Sugiarto, E., Ir., MM. (2004). *Hotel front office administration: administrasi kantor depan hotel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Suyanto, M. (2003). *Strategi periklanan pada e-commerce perusahaan top dunia*. Yogyakarta: ANDI.
- Swiss-Belhotel International Hotels & Resorts. *Company overview*. (2018). Diakses pada 5 Maret 2018, dari <https://www.swiss-belhotel.com/en-gb/company-overview/>
- Teddli, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approach in the social and behavioral sciences*. California: SAGE Publications.
- Hotels in Malang*. Diakses pada 11 Februari 2018, dari <https://www.traveloka.com/en/hotel/indonesia/city/malang-103760>

- Ivanova, M. & Rahimi, R. (2016). Nature and definition of hotel chain. Dalam M. Ivanova, S. Ivanov, & V. P. Magnini (Ed.). *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*. Abingdon: Routledge.
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2006). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Will, M. & Porak, V. (2000). Corporate communication in the new media environment: a survey of 150 corporate communication web sites. *International Journal of Media Management*. 2 (3-4), 195-201. DOI: 10.1080/14241270009389937
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Wiwin, H., Dr., M.Si. (2018). *Resiliensi psikologis: sebuah pengantar*. Jakarta: Kencana.
- Yeh, R. J., Leong, J. K., Blecher, L., & Hu, W. T. (2005). Analysis of e-commerce and information technology applications in hotels: business travelers' perception. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 10 (1), 60-83.
- Yusuf, A. M., Prof., Dr., M.Pd. (2014). *Metode penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*. (1st ed.). Jakarta: Fajar Interpretama Mandiri.

LAMPIRAN

Transkrip 1Interview (3 April 2018): *E-Commerce Swiss-Belinn Malang* – Mas Fandi (FD)

I	Interview pertama, hari Selasa, tanggal 3 April 2018. Bersama dengan Kak Fandi, dari <i>e-commerce</i> Swiss-Belinn Malang. Halo kak!
FD	Haloo..
I	Apa kabar?
FD	Okay baik..
I	Nah, mau nanya <i>nih</i> kak. Udah berapa lama <i>nih</i> jadi <i>e-commerce</i> di.. Swiss-Bel? Berapa lama <i>deh</i> di Swiss-Bel?
FD	<i>Ohh..</i> Jadi.. Di Swiss-Belnya sendiri saya baru sebenarnya, baru satu tahun setengah, hampir dua tahun <i>lah</i> . Seperti itu. <i>Cuman</i> kalau di <i>e-commerce</i> -nya saya juga masih baru, saya pengganti <i>e-commerce</i> sebelumnya... Dan masih berjalan dan masih banyak belajar lagi sebenarnya.
I	Okay, langsung aja ya kak ya.
FD	<i>Okaay..</i>
I	Jadi.. Yang pertama <i>nih</i> , ini <i>kan..</i> termasuk baru <i>kan</i> ya Swiss-Belinn, maksudnya dari tahun 2014 gitu <i>kan</i> kak?
FD	<i>Heem</i> betul banget.
I	Terus, apa <i>sih</i> yang dilakukan dari Swiss-Belinn itu sendiri untuk mendapatkan <i>awareness</i> dari OTA pertama kali gitu?
FD	Okay, jadi <i>awareness</i> , <i>awareness</i> itu sebenarnya didapatkan jika <i>review</i> hotel yang sudah <i>stay</i> di tempat kita itu bagus. Atau <i>review</i> mereka itu di atas rata-rata, maka kita berhak dapat <i>awareness</i> . Dan untuk mendapatkan <i>awareness</i> itu sendiri, maka hotel, atau setiap properti, atau setiap hotel, itu mereka wajib untuk <i>increase</i> atau <i>mmm...</i> meningkatkan selain dari

	pelayanan, mutu, fasilitas, semuanya harus sempurna. Harus <i>perfect</i> . Jadi.. tamu yang me-review itu tidaklah <i>review</i> yang buruk. Semua <i>review</i> harus bagus. Maka kita wajib dapat <i>awareness</i> dari setiap OTA. Seperti itu.
I	<i>Okay.. terus, ini kan... Berhubungan dengan OTA ini ya kak. Sebenarnya dari SIMA sendiri itu udah berapa lama sih menjalin kerjasama sama OTA gitu?</i>
FD	Sebenarnya kita mulai awal <i>opening</i> , itu kita sudah <i>launching</i> kalau kita itu, brand kita itu sudah <i>launching</i> di... Setiap OTA. Seperti itu.
I	<i>Nah... Swiss-Belinn sendiri, dia kan chain hotel ya kak?</i>
FD	<i>Heem betuul.. kita chain internasional. Jadi setiap ada hotel baru... hotel yang dibangun baru itu nanti untuk setiap kerjasamanya itu dari pusat. Dari regional office di Jakarta, kita. Selain di Hong Kong, kalo yang di Asia itu dari Hong Kong. Cuma kalau di Indonesia itu ada di Jakarta dan di Bali. Sedangkan kita regionalnya ada di Ba.. eh di Jakarta. Jadi untuk setiap kerjasama OTA itu melalui regional dulu. Jadi kita langsung siap launching. Semisal ada hotel baru yang mau di grand launching-kan.</i>
I	<i>Trus... Aku kan pernah ngeliat itu tuh. Di.. apa namanya? Di.. website-nya itu kan Swiss-Bel Internasional ya? Yang secara internasional tuh kan mereka sudah mendapatkan penghargaan itu kan.</i>
FD	Iya betul.
I	<i>Nah.. nah itu kenapa si, sempet bertanya gitu pada diri sendiri.. itu kenapa kalau memang sudah dari.. layanan hotel online.. reservasi sistemnya hotel Swiss-Bel internasional itu sudah bagus tapi mengapa kok masih ada kerjasama dengan OTA gitu?</i>
FD	Kalau untuk OTA sendiri... OTA sendiri itu sebenarnya membantu kita.. Sebenarnya <i>sih</i> sangat membantu kita untuk meningkatkan produktiviti atau penjualan kamar kita. Dan lebih dikenal lagi ke kancah mancanegara. Jadi tamu kita itu <i>gak</i> monoton hanya tamu dari Indonesia saja atau dari

	dalam negeri. <i>Cuman</i> tamu kita itu juga banyak dari luar negeri. Itu sebabnya kita menjalin hubungan sama <i>travel agent</i> atau OTA itu sendiri. Begitu.
I	<i>Nah...</i> Terus dari OTAny ini, sudah ada berapa <i>sih</i> yang kerjasama sama perusahaan? Sama Swiss-Belinn Malang?
FD	<i>Kalo...</i> di Swiss-Belinn Malang sendiri kita ada total keseluruhan itu 21 <i>online travel agent...</i>
I	Banyak juga ya?
FD	Iya.. dan kita juga sekarang ada 7 <i>wholesales</i> yang sistemnya sudah <i>online</i> . Seperti halnya Haryono, mgholiday.com, Kaha, Antavaya, terus... ada Bayu Buana dan Darma Wisata. Mereka semuanya sekarang sudah mulai ke... <i>online</i> , sistem pemesanannya. Seperti itu.
I	<i>Ohh..</i> jadi ini, Haryono <i>kan</i> travel offline tapi dia sudah buka <i>online</i> gitu ya...
FD	Heem.. Mereka sekarang sudah <i>launching</i> . Mereka sudah punya <i>online travel agent</i> juga.
I	<i>Nah</i> , ini <i>kan</i> ada banyak <i>nih</i> , ada 21 OTA ya. Kira-kira ada <i>gak sih</i> dari 21 OTA itu, aa... ada yang difokuskan <i>gak sih</i> ? Terus, apa ada alasan tersendiri kenapa <i>kok</i> fokusnya ke.. OTA yang beberapa itu aja?
FD	<i>Okay</i> . Sebenarnya kita, hotel, Swiss-Belinn Malang itu ada di Indonesia. Dan di Indonesia itu ada di Asia. Sedangkan Asia.. sekarang kita ada beberapa yang memang produktivitanya bagus. Yang sistem penjualannya mereka itu bagus. Seperti halnya Traveloka, kemudian agoda, booking.com, Expedia, pegipegi, dan terakhir itu tiket.com, itu yang baru. Kebanyakan yang... Traveloka itu adalah <i>online travel agent</i> baru di Asia, <i>cuman</i> masih di Asia, belum ke Eropa atau yang di Amerika. Jadi.. Traveloka itu produktivitanya memang sangat bagus di Indonesia.
I	<i>Brand awareness</i> -nya besar banget ya?

FD	Iya betul, kontribusinya Traveloka sangat besar. Karena mereka memang selain dari <i>promotion</i> , <i>branding</i> -nya mereka memang sangat.. ini.. sangat gencar. Jadi kebanyakan orang.
I	Secara terus menerus gitu ya?
FD	Betul.. Jadi kebanyakan orang taunya hanya Traveloka. Untuk yang di skala yang nasional sebenarnya. Seperti itu.
I	<i>Hmmm</i> .. Terus berarti tadi ada berapa yang difokuskan?
FD	Kita.. fokusnya itu ada 6 <i>sih</i> sebenarnya ya. 6 yang termasuk produktivitinya sangat bagus di Swiss-Belinn Malang. Seperti itu.
I	Berarti itu emm... alasannya memilih 6 tersebut itu karena...
FD	Produktivitinya yang bagus. Yang tinggi. Jadi kita set.. set untuk.. <i>online</i> -nya hanya ada 6 yang produktivitinya bagus. Yang pertama memang <i>sih</i> Traveloka. Karena Traveloka aa.. <i>online</i> baru, yang.. penjualannya sangat bagus juga.
I	Kalau agoda.com itu gimana? Itu kan dengernya dia <i>kan</i> dari lama <i>gitu</i> ya? Maksudnya awal berdirinya OTA gitu <i>kan</i> ?
FD	Iya betul. Agoda itu memang dulu.. <i>pioneer</i> -nya ya. Jadi merek..., dia adalah <i>trendsetter</i> -nya memang dulu Agoda itu. <i>Cuman</i> ... skalanya Agoda itu sebenarnya <i>sih</i> ... Sudah internasional. Sedangkan Traveloka ini <i>kan</i> ... Baru. Masih skala nasional aja. Sedangkan kalau tamu <i>booking</i> di Traveloka untuk tamu Eropa, Amerika, itu mereka belum ada hotel-hotelnya, karena belum ada kerjasama sampai ke sana. Tapi <i>kalo</i> ... Tamu yang <i>booking</i> ke... <i>booking</i> ke.. apa namanya? Skala Eropa Amerika maka mereka yang... yang mereka ketahui.. itu adalah Agoda, Expedia. Karena mereka itu adalah skalanya skala internasional. Seperti itu. Dan tamu kita pun, yang dari... luar negeri, Eropa, Australia, atau dari Amerika kebanyakan mereka adalah tamu yang <i>booking</i> lewat Agoda, atau booking.com, bahkan dari Expedia. Traveloka jarang. Karena Traveloka itu memang.. Baru Asia saja. Gitu.

I	<i>Oh..iya.. Terus, bagaimana sih awal kerjasamanya hotel sama OTA gitu?</i>
FD	Untuk awal kerjasama ya... Untuk awal kerjasamanya itu sebenarnya <i>sih</i> kita <i>chains</i> internasional. Nah, dari pusat regional kita itu mereka sudah ada kerjasama. Jadi tiap ada hotel baru, properti baru yang akan dibangun di Indonesia, atau yang di luar negeri, itu regional itu sudah menjalin hubungan kerjasama, sebenarnya. Jadi hotel baru, atau properti baru mereka tinggal <i>launching</i> saja. Seperti itu.
I	Berarti memang <i>udah</i> ada dari sananya ya? Dilihat dari pusat, misalnya dilihat dari Jakarta atau dari Bali <i>gitu</i> ya?
FD	Iya betul.
I	<i>Nah... Terus tadi kan disebutkan bahwa ada beberapa... OTA yang dia itu memang difokuskan, yang difokuskan sama perusahaan, sama Swiss-Belinn Malang. Nah.. OTA yang telah difokuskan itu sebenarnya itu dari Swiss-Belinn Malangnya sendiri atau dari pusatnya itu sudah... nyuruh... “Oh yang ini aja.. sama yang ini aja...” gitu?</i>
FD	Sebenarnya <i>sih</i> ... Kalau untuk fokus ke OTA itu <i>sih</i> berdasarkan propertinya masing-masing ya. Berdasarkan produktivitinya. Jadi setiap... Hotel, atau setiap properti itu, mereka.. punya... Segmen atau produktivitinya masing-masing. Seperti di Swiss-Belinn Malang, kita produktivitinya itu memang tinggi, memang dari Traveloka sama tiket.com. Kita lebih fokus, karena mereka selain komisinya yang sangat kecil, mereka juga baru dan masih bagus produktivitinya. Beda dengan yang.. memang seperti Agoda, atau booking.com yang komisinya tinggi. Seperti itu.
I	Berarti di lihat dari komisi...
FD	Betul, kita lebih fokus ke komisi yang lebih kecil. <i>Gitu</i> ...
I	<i>Nah.. terus.. Ini, Kira-kira ada gak sih, aa... Kalau dari Swiss-Belinn sendiri itu, bagaimana sih cara menjalin kerjasama, misalnya kerjasama untuk kerjasama jangka panjang dengan OTA, atau bagaimana...</i>

	pokoknya intinya kerjasama sama Swiss-Bel dengan OTA itu seperti apa <i>sih</i> sebenarnya?
FD	Kalau untuk kerjasama jangka panjang <i>sih</i> kita belum ada ya... Kerjasama itu paling lama kita <i>renewal</i> atau tahunan, atau <i>annual</i> . Jadix`xi setiap tahun kita ada promosi ini, setiap bulannya. Misalkan bulan puasa, Idul Fitri, setiap itu kita memang <i>random</i> ya.. Jadi kita memang <i>gak... gak</i> monoton set, promosi selama satu tahun, tidak. <i>Cuman</i> kita... berdasarkan... apa ya.. Berdasarkan, istilahnya... <i>Seasonal</i> ya? Atau <i>seasoning</i> . Jadi... semisal untuk bulan depan, bulan depan kita ada.. Ada.. <i>Easter</i> , atau paskah. Maka kita set promosi untuk paskah. Kemudian bulan depannya lagi bulan puasa, atau Ramadhan, maka kita set harganya itu harga Ramadhan dan promosi-promosi Ramadhan. Dan... <i>New Year</i> , <i>Christmas</i> .. Itu sama <i>sih</i> sebenarnya. Jadi kita <i>gak</i> ada kerjasama jangka panjang. Jangka panjangnya itu mungkin hanya untuk kerjasama dengan OTA tersebut. Jadi selama hotel berdiri, selama itu nanti kita juga kerjasama dengan OTA tersebut.
I	Berarti memang fokusnya lebih ke <i>seasonal</i> itu ya dari pada jangka panjang?
FD	Iya betul..
I	Hmmm... <i>Okay</i> , sekian dari pertanyaan-pertanyaan ini. Terimakasih banyak ya kak bagi-bagi ceritanya. Terimakasih.
FD	Sama-sama.

Transkrip 2

Interview (28 April 2018): HRD Manager Swiss-Belinn Malang – Bapak Sugeng Santoso (SG)

SG	<i>E-commerce</i> yang baik itu sebetulnya... <i>aaa...</i> Seseorang yang bisa mengendalikan, <i>aa...</i> Atau melihat dari segi, <i>aa..</i> persaingan antarhotel. Ya <i>kan</i> ? Misalnya <i>gini</i> , kapan dia harus menentukan harga tinggi kapan dia harus menentukan harga rendah. Bener <i>gak</i> ?
I	Iya..
SG	Terus kemudian dia bisa melihat <i>aa...</i> pesaing kita. Omset di hotel lain berapa <i>sih</i> ? Hotel sini berapa <i>sih</i> ? Kita berapa. <i>Gitu loh</i> , iya <i>kan</i> ? Jangan sampai nanti hotel yang lainnya sudah pada <i>close</i> kita masih pada harga rendah. Kalau hotel pada <i>close kan</i> berarti <i>kan demand</i> -nya <i>kan</i> udah penuh <i>nih</i> . Banyak <i>nih demand</i> -nya <i>kan</i> , iya <i>kan</i> ? Kita dapat “sampahnya” <i>gitu loh</i> . Ngerti <i>gak</i> ? Berarti kalau kita pasang rendah <i>kan</i> rugi kita.
I	Iya..
SG	Berarti kalau memang <i>city occupancy</i> -nya tinggi di Malang, ya... Kita harus pasang tinggi. Karena kalau kita, yang lain sudah <i>close</i> terus kita rendah, kita rugi <i>gitu loh</i> . Ya <i>kan</i> ? Nah, dia harus monitor terus, karena orang <i>e-commerce</i> ini.. sama dengan <i>aa...</i> pialang saham. Kapan saham itu harus naik, kapan saham itu harus turun. Jadi harus bermain di situ. Jadi itu monitor. <i>Kan</i> mereka <i>gadget</i> -nya <i>kan</i> bisa untuk monitor. Dari rumah aja bisa monitor dia. Ya <i>kan</i> ? Nah, terus kemudian yang namanya pelatihan ini sekarang lagi dikirim <i>nih</i> pelatihan. Ke Jakarta.
I	<i>Ohh</i> . Kak Fandi itu?
SG	Iya, si Fandi sekarang lagi ke Jakarta ada pelatihan. Jadi pelatihan itu memang perlu karena untuk meningkatkan penjualan dari satu sisi untuk <i>online travel agent</i> . Ya <i>kan</i> ? Tapi... Sekarang juga <i>online travel agent</i> juga harus dibatasi jangan terlalu <i>jor-joran online travel agent</i> . Kalau terlalu

	banyak <i>online travel agent</i> , maka <i>marketing</i> -nya <i>gak</i> kerja apa-apa. Bener <i>gak</i> ?
I	Iya bener pak..
SG	Nah sebetulnya <i>marketing</i> ini harus <i>aa...</i> Sinergi dengan, dengan.. <i>E-commerce</i> , gitu loh. Misalnya <i>marketing</i> harus menuhin <i>banquet</i> , harus menuhin <i>event-event</i> misalnya. <i>Social event</i> terus apa gitu loh. Ya <i>kan</i> ? Nah sekarang kalau dari OTA semua kan kita... <i>aa...</i> <i>commission</i> -nya tinggi. Traveloka itu <i>kan</i> komisi tinggi itu.
I	Iya pak, tinggi banget pak.
SG	<i>Iye kan</i> ? Tinggi emang dia. Berarti <i>kan</i> , hotel itu harus menyisihkan untuk membayar <i>commission fee</i> -nya. Iya <i>gak</i> ? Nah ya kalau bisa dibatasin gitu. Jadi namanya.. <i>aa...</i> <i>E-commerce</i> harus bisa pandai-pandai berhubungan dengan misalnya, tradisional, apa namanya, <i>convention travel agent</i> .. Ya.. <i>conventional</i> ya, sorry.. <i>Conventional travel agent</i> ya misalnya... Haryono, Kaha, ya <i>kan</i> ? Kaha itu terasuk di <i>wholesaler</i> -nya. Iya, <i>wholesaler</i> . Terus <i>aa...</i> Yang kecil-kecil kan banyak <i>tuh</i> . Kalau <i>convention travel agent</i> <i>kan</i> di luar OTA, <i>kan</i> gitu.
I	<i>Conventional</i> pak..
SG	<i>Iye kan</i> ? <i>Conventional</i> maksudnya, sorry. <i>Conventional travel agent</i> . Itu <i>kan</i> di luar OTA <i>kan</i> . Nah, itu banyak <i>kan</i> , yang di Jawa Timur <i>kan</i> banyak. Itu juga harus bisa.. <i>Marketing</i> harus bisa kerjasama dengan baik gitu loh. Makanya sekarang hotel-hotel udah membatasi OTA juga. Dulu <i>kan</i> <i>jor-joran</i> pake OTA. Tapi begitu dilihat, <i>kok</i> komisinya besar <i>nih</i> ? <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i> ?
I	<i>Oh..</i> berarti dulu Swiss-Belinn juga waktu awal.. <i>kan</i> ini 4 tahun yang lalu <i>kan</i> ya pak? 2014?
SG	2013.
I	2013 ya pak? Nah itu <i>kan</i> sudah ada <i>e-commerce</i> itu. Berarti dari awal itu mereka sudah langsung fokus OTA semua pak?

SG	Iya di OTA. <i>E-commerce</i> itu <i>kan aa...</i> untuk hubungan yang memang.. OTA <i>travel agent</i> ya. Jadi dia yang <i>arrange</i> , yang.. <i>maintain</i> gitu loh. Kalau pelatihan ada. Pelatihan itu kenapa? Untuk <i>set</i> strateginya, untuk <i>ngatur</i> harganya, untuk... Untuk membuat kapan harus kita tinggikan, itu nanti ada pelatihannya di situ. Ya <i>kan</i> ? Jadi <i>gak</i> sembarangan OTA apa <i>kan</i> . <i>E-commerce</i> mau beri harga sembarangan, gitu loh. Karena kita <i>kan</i> punya, ada harga <i>up</i> ada harga <i>bottom</i> .
I	Hemm..
SG	<i>Bottom</i> -nya berapa, <i>middle</i> -nya berapa, gitu. Jadi.. Itu sih sebetulnya <i>e-commerce</i> .
I	Berarti memang intinya, orang <i>e-commerce</i> itu harus pandai-pandai melihat.. <i>apa ya</i> .. pangsa pasarnya..
SG	<i>Heem</i> .. pangsa pasarnya. Makanya <i>kan</i> dia harus setiap setengah jam, atau mungkin sekitar satu jam, dia harus <i>monitoring</i> . Satu jam kedepan, siapa <i>sih</i> yang sudah <i>close</i> ? Satu jam kebelakang siapa <i>sih</i> yang nurunin harga, siapa <i>sih</i> yang <i>naikin</i> harga. <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i> ? <i>Nah</i> , itu di- <i>monitor</i> terus sama dia.
I	Bahkan sampai berbulan-bulan ke depannya juga ya pak.
SG	Iya. Pokoknya dia dari mulai <i>aa...</i> Jam kerja perhari, sampai pun... Dia <i>monitor</i> terus, gitu loh. Jadi bukan <i>e-commerce</i> itu kerjanya <i>cuman</i> .. Ya udah sekali masuk aja selesai, gitu. Enggak. <i>Nah</i> siangnya dia harus <i>monitor</i> lagi. <i>Oh</i> ternyata hotel ini sudah <i>close</i> , <i>oh</i> ternyata hotel ini sudah nurun harganya, kenapa <i>nih</i> ? <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i> ? <i>Nah</i> itu seharusnya, ada juga.. <i>aa</i> .. Investigasi untuk hotel tersebut. Iya <i>kan</i> ? Kenapa <i>kok</i> hotel ini itu <i>kok</i> bisa naik, kenapa <i>kok</i> hotel ini bisa turun harganya. Itu <i>kan mesti</i> diinvestigasi itu. <i>Mesti</i> ditanyain. Pura-pura jadi.. Mau <i>ngadain event</i> lah, mau <i>ngadain</i> ini lah. <i>Kan</i> gitu bisa aja <i>kan</i> . Strateginya <i>kan</i> gitu, gitu loh.
I	<i>Undercover</i> lah ya pak?
SG	Iya, <i>undercover</i> , betul.

I	Terus pak, yang pelatihan ini, itu sebenarnya <i>emang</i> dari pusatnya diadakan.. Selalu diadakan pelatihan atau dari.. Swiss-Belinn sendiri?
SG	Pelatihan. Jadi nanti dari Swiss-Bel regional itu mengambil seluruh <i>e-commerce</i> di seluruh Indonesia <i>nih</i> yang ada di Swiss-Bel Indonesia. dikumpul di Jakarta semua.
I	<i>Hemm..</i> Berarti di sana, itu biasanya pelatihannya berapa kali, berapa.. Kali Pak?
SG	Kalau <i>gak, emmm...</i> Itu biasanya setahun sekali <i>sih</i> ya. Atau setiap enam bulan sekali, saya... Mungkin ini. Ya.. Antara enam bulan sekali atau setahun sekali gitu loh.
I	Berarti memang dari pusatnya sudah di...
SG	Pusat, iya. <i>E-commerce</i> kita <i>kan...</i> <i>Vice president</i> -nya <i>kan</i> anaknya <i>ownernya</i> Swiss-Bel. Si... Matthew itu. Untuk IT-nya <i>kan vice president</i> -nya <i>kan</i> dia. <i>Nah</i> itu <i>kan</i> membawahi <i>e-commerce</i> .
I	Berarti langsung turun dari Pak Matthew ini yang turun ke lapangan dan langsung mengajarkan <i>gitu</i> ya. Berarti itu <i>kaya berupa.. apa sih..</i> modelnya. Seminar <i>gitu</i> atau...
SG	Biasanya ada <i>workshop</i> -nya juga ada pelatihannya juga, <i>gitu</i> loh. Seperti itu. Jadi istilahnya mereka menambah wawasan <i>kan</i> . Karena <i>kan e-commerce</i> ini <i>kan</i> berkembang terus. Iya <i>gak?</i> <i>E-commerce</i> ini <i>kan gak mentok, stuck</i> di situ saja <i>kan enggak</i> . Berkembang terus, gitu loh. Iya <i>kan?</i> Jadi harus... inovasi seperti apa.
I	Harus ada inovasi baru dari <i>e-commerce</i> itu..
SG	Bener. Coba kalau misalnya dia <i>stuck</i> di situ aja ya.. Mohon maaf, seperti hotel-hotel lokal. Dia hanya, sepengetahuan mereka <i>kan</i> kalau hotel lokal, <i>e-commerce</i> itu <i>kan</i> ya <i>udah, gue</i> masukin harga, selesai. Bener <i>gak?</i>
I	Iya kadang sampai beberapa bulan harganya itu <i>tetep aja, gak</i> berubah-berubah...

SG	Iya benar. Yang penting ada harga, <i>kan? Nah</i> itu. Seperti itu. Terus apa lagi <i>nih?</i>
I	Terus kalau yang.. <i>aa..</i> di Swiss-Belinn itu.. apa ya... <i>e-commerce</i> -nya itu yang pertama dicari sebenarnya apa <i>sih?</i> Yang pertama dilihat kalau misalnya ada orang yang mau <i>aa..</i> Melamar menjadi <i>e-commerce</i> misalnya. Yang pertama kali dilihat itu apa?
SG	<i>Yahh..</i> yang terutama <i>basic</i> -nya harus <i>basic marketing</i> dulu. Yang kedua <i>kan</i> strateginya dia. Dia punya strategi <i>gak?</i> Minimal <i>basic</i> -nya dari reservasi. Kalau bisa dia pernah di reservasi pernah di <i>marketing</i> juga lebih bagus. Karena dia ada strateginya. <i>E-commerce</i> kalau <i>gak</i> punya strategi ya susah. Gimana kita mau <i>aa..</i> Perang sama hotel lain? Bener <i>gak?</i> <i>Ntar</i> kita dimakan sama hotel lain!
I	Malah <i>gak</i> gerak sama sekali ya.
SG	Betul. Makanya, <i>e-commerce</i> itu memang strateginya harus pandai. Dia harus bisa melihat omzetnya di hotel-hotel lain berapa, kompetitor kita berapa. Dia harus bisa melihat <i>city occupancy</i> berapa.
I	<i>City occupancy</i> dilihat dari mana pak?
SG	<i>City occupancy</i> itu dilihat dari <i>report</i> harian itu <i>kan</i> kita bisa melihat. Yang kedua dari OTA <i>kan</i> juga bisa kita lihat. Kenapa bisa pasang harga tinggi? Pasti hotel-hotelnya <i>udah</i> penuh <i>nih</i> . Kenapa dia sudah <i>close?</i> <i>Oh</i> pasti dia <i>udah</i> penuh <i>nih</i> . Ini <i>kan</i> , kenapa dia harga tinggi? <i>Oh</i> harga <i>standart</i> -nya sudah habis. Jadi yang dijual harganya yang kelas di atas. Makanya mahal harganya. Dari situ <i>kan</i> kita sudah bisa baca <i>tuh</i> . <i>Nah</i> dari enam, dari enam kompetitor kita misalnya semua <i>udah kaya</i> begitu <i>oh ya</i> berarti <i>occupancy</i> kita tinggi <i>nih</i> , Malang. Bener <i>gak?</i>
I	Iya <i>sih</i> ya pak.
SG	<i>Nah</i> dari situ kita bisa membaca. <i>Oh...</i> berarti Malang malam ini lagi tinggi <i>occupancy</i> -nya. Iya <i>kan?</i> <i>Nah</i> , di situ juga harus bisa pandai

	langsung <i>click</i> . Si <i>e-commerce</i> ! Iya <i>kan</i> , nah kalau <i>gak klik kan</i> , waduh. Bener <i>gak</i> ? Target kita <i>kan</i> murah terus. Bener <i>gak</i> mbak?
I	Iya, bener.
SG	Kalau orang-orang sudah masang satu juta, kita masih empat ratus. Bener <i>gak</i> ? Padahal kita kalau di atas itupun masih laku. Karena <i>gak</i> ada pilihan <i>gak</i> mungkin <i>nunggak</i> gimana kita?
I	Iya <i>sih</i> , pangsa pasarnya juga sudah tinggi ya.
SG	Iya, <i>kan</i> ? Nah sekarang kalau mereka mau menginap di hotel yang <i>lossmen-lossmen</i> begitu <i>tuh</i> , aa... Apa <i>guesthouse kan</i> .. Sekarang <i>guesthouse</i> harganya juga sudah tinggi mbak. Sekarang <i>gue nginep</i> di <i>guesthouse</i> lima ratus ribu, katakanlah. Anggap aja <i>kan</i> lima ratus ribu. Nah sekarang <i>gue nginep</i> di Swiss-Bel misalnya kalau di OTA harganya enam ratus ribu atau enam setengah. Itu pilih di Swiss-Bel, kenapa? Satu nyaman, dua makanannya lengkap, fasilitasnya lengkap. Cuma beda seratus ribu. Bener <i>gak</i> mbak? Nah sekarang, Mbak Yola mau pilih mana? Beda seratus ribu terus makannya <i>cuman</i> kalau di <i>guesthouse kan</i> nasi goreng sama telur dadar <i>doang</i> . Sama teh manis. Bener <i>gak</i> mbak? Tapi kalau mbak <i>nginep</i> di hotel <i>kaya</i> kita, misalnya Ibis atau Swiss-Bel <i>kan</i> lengkap makanannya. Mau pilih apa aja ada. Masa kita bela-belain gara-gara seratus ribu kita.. Istirahat kita kurang nyaman?
I	Kalau dilihat dari <i>rate</i> harganya <i>sih mending</i> lebih seratus ribu tapi fasilitasnya udah lengkap.
SG	Bener! Nah... <i>gitu loh</i> mbak. Karena orang sekarang ini yang kedua juga orang sekarang ini <i>gak ngeliat prestise</i> . Kalau jaman dulu <i>ngeliat prestise</i> . <i>Lu nginep</i> di mana <i>sih</i> ? <i>Gue nginep</i> di Sheraton. Tapi sekarang ya mbak, gimana caranya <i>gue</i> bisa <i>nginep</i> di tempat yang murah tapi hotelnya bagus. Makanya banyak berdiri hotel-hotel <i>budget</i> . Seperti Amaris, seperti Ibis, seperti Midtown. Sekarang kita jujur aja ya, kita tidur di hotel cuma delapan jam, mbak. Selebihnya kita di luar, mbak. Bener <i>gak</i> ?

	Apakah Mbak Yola mau ke Bandung mau pindah tidur <i>doang</i> , misalnya. Mau tidur <i>doang kan</i> <i>gak</i> mungkin tidur <i>doang</i> di hotel.
I	Pasti keliling jalan-jalan.
SG	Pasti keliling. Masuk ke hotel itu paling jam tujuh. Iya <i>gak</i> ? Jam delapan. Mandi sebentar jam sembilan tidur. Besok pagi jam enam jam tujuh <i>udah</i> bangun lagi sarapan jam delapan kita berangkat lagi ke mana.
I	<i>Heem..</i> Iya..
SG	<i>Kan gitu</i> mbak ya. Kalau kita nginep di bintang lima yang harganya mahal, buat istirahat ya sama aja <i>gue</i> tidur sama yang di bintang tiga. <i>Gitu kan?</i> Bener <i>gak</i> mbak?
I	Iya bener pak.
SG	Makanya orang sekarang <i>udah gak</i> lihat <i>prestise</i> . Yang penting sekarang <i>gua</i> bisa dapat hotel, nyaman, harganya murah, pulang bisa bawa oleh-oleh, <i>duitnya</i> ini bisa kita <i>buat</i> makan-makan di tempat wisata.
I	Jadi memang tidak menghabiskan waktu di hotel aja ya pak?
SG	Iya. Sekarang bintang lima <i>loh</i> harga murah standar itu satu juta dua ratus lima puluh. Itu <i>udah</i> paling termurah, di hotel bintang lima.
I	Itu yang <i>standart room</i> itu yang satu juta dua ratus itu?
SG	Kita di hotel ini <i>standart cuma</i> enam ratus sampai tujuh ratus. Sisanya lima ratus ribu. Lima ratus ribu dibuat <i>ngapa-ngapain udah</i> bisa. <i>Buat</i> makan siang, <i>buat...</i> bener <i>gak</i> ? Kalau kita sekamar. Kalau kita buka dua kamar? Apa <i>gak</i> sejuta kita bedanya? Sehari. Bener <i>gak</i> mbak? Sejuta <i>udah</i> bisa <i>buat ngapa-ngapain</i> lagi! Buat dibeli oleh-oleh.
I	<i>Buat</i> keliling-keliling kemana-mana!
SG	<i>Hiyaaa..</i> Bisa buat <i>rental</i> mobil. Bener <i>gak</i> mbak? Nah <i>e-commerce</i> itu sebetulnya itu, strategi yang dibutuhin. Jadi kalau <i>gak</i> bisa pintar baca pangsa pasar, strategi <i>gak</i> bagus, <i>gak</i> bisa jadi <i>e-commerce</i> . Intinya <i>e-</i>

	<i>commerce</i> itu aja sebenarnya. Kalau dia bisa membaca... (kemudian ada tamu hotel datang dan sempat mengobrol dengan Bapak Sugeng)
I	Tapi <i>kayaknya</i> dulu Pak Sugeng juga pernah bilang <i>e-commerce</i> itu modelnya kaya saham, <i>ngelihat</i> saham gitu ya, Pak? Memang kalau misalnya <i>gak</i> pintar ya.. Kita harus banyak..
SG	Iya! <i>Ngutiknya</i> juga harus pintar. Iya <i>kan</i> ? Dia juga harus bisa, yang terpenting adalah dia harus <i>ngerti</i> masalah SWOT-nya.
I	Oh.. SWOT-nya pak?
SG	Iya! SWOT analisisnya dia harus pintar. Iya <i>gak</i> ? Tapi kalau dia <i>gak</i> <i>megang</i> SWOTnya, ya repot dia.
I	SWOTnya Swiss-Belinn itu apa gitu..
SG	Iya. Swiss-Bel sama aa... Apa namanya, pesaing kita.
I	<i>Oh</i> berarti memang misalkan saja di Swiss-Belinn ini ada enam ya?
SG	Ini yang <i>head-to-head</i> sama kita ya. Aria, Atria, Harris, ya.. Terus kemudian Santika, OJ, sama <i>Iblis</i> (sengaja diganti oleh Pak Sugeng) . Hotel Ibis, Iya kan, <i>hehe</i> ... Enam.
I	Seorang <i>e-commerce</i> itu harus tau semua SWOTnya..
SG	Harus! Harus tau. Misalnya Ibis. <i>Strength pointnya</i> di mana? Iya <i>kan</i> ? <i>Weaknessnya</i> di mana? <i>Opportunitynya</i> di mana? Ancaman dia <i>tuh</i> buat kita seperti apa. Kalau menurut <i>gue</i> , Ibis <i>tuh</i> banyak <i>weaknessnya</i> . Kenapa? Kamarnya kecil, iya <i>kan</i> ? Makan paginya sama kita juga jauh. Iya <i>gak</i> ? Jadi, kita udah <i>gausah ngeliat</i> Ibis <i>nih</i> . Kita <i>ngeliat</i> Atria. Atria berapa. OJ berapa. Nah OJ <i>strength pointnya</i> di mana? Kamarnya dia lebih besar. <i>Breakfastnya</i> sama. Yang lebih gila lagi harganya lebih murah dari kita.
I	<i>Oh</i> iya pak, itu kalau misalnya harganya, padahal.. OJ itu kalau <i>gak</i> salah bintang empat ya pak, ya?
SG	Iya...

I	Itu kenapa <i>kok</i> bisa harganya lebih murah gitu pak?
SG	Biasanya mereka itu adalah, satu, GM-nya panik, kalau <i>gak sampe</i> target. Bener <i>gak</i> ? Iya <i>dong</i> , panik dia, kalau hotel <i>gue gak</i> laku, target <i>gue gak nyampe</i> , <i>gue</i> dicongkel, dibuang.
I	Oh iya <i>sih</i> ..
SG	Bener <i>gak</i> ? Akhirnya, <i>kan</i> gini, strategi hotel <i>kan</i> begini. Kita mau meraih ARR-nya atau kita mau meraih aa.... Apa namanya. <i>Productionnya</i> ? <i>Roomnight</i> . Jadi gini, <i>occupancynya</i> . Misalkan kita mau ARR tinggi, tapi <i>occupancy</i> kita akan rendah. Tapi kalau <i>occupancy</i> kita tinggi, ARRnya rendah. Itu memang <i>anu...</i> aa... Salah satu pasti <i>ngalah</i> . Kecuali kalau <i>high season</i> , itu pasti dua-duanya bisa keangkat. Bener <i>gak</i> ?
I	Iya bener..
SG	<i>Nah</i> ini jadi salah satu dulu. <i>Lu</i> mau yang naik yang mana <i>nih</i> ? <i>Lu</i> mau <i>ngangkat</i> yang mana? <i>Kan</i> gitu. <i>Nah</i> , strateginya adalah sekarang, hotel <i>kan</i> melihat targetnya per harinya berapa <i>sih</i> untuk <i>room</i> ? Misalnya <i>roomnya</i> satu malam itu lima puluh juta, katakanlah ya. Ya sudah, <i>room productionnya</i> ditinggiin. Pokoknya yang penting lebih dari lima puluh juta. Jadi kita memang, <i>strugglenya</i> apa, jeleknya? ARR kita turun. Sudah pasti. Tapi yang pasti <i>ratingnya</i> kita akan di atas lima puluh juta. <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i> ? Presentasinya akan naik, gitu <i>loh</i> . Misalkan, <i>nah</i> karena, bulan.. Bulan.. Bulan apa <i>nih</i> ? April, <i>occupancy</i> kita, targetnya adalah 70%. Kita harus melebihi 70% ini! Gimana caranya. Supaya apa? Supaya harganya, supaya <i>revenu</i> nyaimbang. Iya <i>kan</i> gitu, <i>kan</i> ? <i>Nah mending</i> , targetnya berapa? Lima puluh juta. Yaudah yang penting kita dapet seratus lima puluh juta. Kita <i>gak</i> rugi. Iya <i>kan</i> ? <i>Nah</i> itu, makanya harus <i>ngalah</i> <i>nih</i> . <i>Lu</i> mau <i>occupancy</i> atau ARR. ARR tau <i>kan</i> ? <i>Average room rate</i> . Jadi, harga rata-rata.
I	<i>Average room rate</i> , iya.
SG	Jadi kalau ARR kita di sini adalah mentoknya adalah empat ratus dua lima, empat ratus lima puluh. Di atas.. di.. di.. Apa namanya? Di <i>high</i>

	<i>season</i> kita bisa lima ratus lima puluh, bisa enam ratus. Bahkan kita bisa enam ratus lima puluh ARRnya. Kalau ARR itu kan tergantung harga kamar. Kalau harga kamar tinggi ya ARR termasuk terdongkrak naik. Tapi kalau harga kita murah, ARR kita akan <i>anjlok</i> . <i>Gitu udah</i> . Iya <i>kan</i> . <i>Gitu...</i> Strateginya.
I	Berarti kalau di Swiss-Bel sering yang mana pak? Sering milih sistem ARRnya atau <i>occupancy</i> ?
SG	Kalau kita di sini adalah yang penting target itu. Target tercapai. Tapi kalau bisa ya dua-duanya. Disamping ARR, sama targetnya juga masuk. Kalau bisa sih itu. Tapi ya, dimana-mana ARRnya. Coba deh waktu Mbak Yola lihat, ARR itu akan terdongkrak, tapi <i>roomnya</i> sedikit. Iya <i>kan</i> ?
I	Iya <i>sih</i> , iya baru ingat..
SG	Terus apa lagi?
I	Mungkin sekilas itu <i>sih</i> , Pak. Sebenarnya mau tanya yang <i>e-commerce</i> , kepelatihannya itu juga. Tapi <i>kan</i> tadi sudah dijawab juga. Di sana itu sebenarnya pelatihannya berapa lama <i>sih</i> pak? Kalau yang untuk <i>e-commerce</i> itu?
SG	Seminggu. Ini Fandy (<i>e-commerce</i> Swiss-Belinn Malang) udah dari tiga hari yang lalu. Dua hari yang lalu dia berangkat. Minimal lima hari lah.
I	<i>Oh..</i> minimal.. itu sudah..
SG	<i>Ehh....</i> Itu si Fandy <i>tuh</i> ! Udah pulang. Berarti tiga hari dia!
I	Berarti tergantung ya pak?
SG	<i>Nah...</i> <i>Ngomong</i> aja sama si Fandy. Coba tanya, <i>lu</i> pelatihan <i>lu</i> apa aja <i>sih</i> di sana?
I	Iya! Kebetulan kemarin sempat tanya ke Kak Fandy itu <i>cuman</i> masih sekilas dibahas. Tapi masih tentang keseluruhan OTAnyanya itu ada berapa yang kerjasama. Belum sempat tanya lagi ke Kak Fandy.
SG	Nanti ngomong aja ke Fandy, <i>tuh</i> . Tanya.

I	Sekarang <i>gapapa</i> ya, Pak?
SG	<i>Gapapa lah. Lah</i> itu, Fan! (bercanda)



Transkrip 3

Interview (28 April 2018): E-Commerce Swiss-Belinn Malang – Mas Fandi (FD)

FD	Sebenarnya ini <i>sih</i> .. Apa namanya, lebih ke teknisnya. Mulai dari, apa namanya... Mulai dari... sistem STAAH, kemudian... sistemnya STAAH itu <i>loh ya, channel distribution</i> -nya. Kemudian... <i>reporting</i> , sama <i>reporting</i> -nya. Sama... ini <i>sih</i> .. apa namanya... Mereka juga baru... <i>Kaya</i> ... Pengenalan kalau Swiss-Bel itu dia ada <i>affiliate e-mail</i> . Dia mulai kerja sama di Google.
I	<i>Affiliate e-mail</i> itu apa kak?
FD	<i>Affiliate e-mail</i> itu mereka sudah kerjasama <i>kaya</i> di.. Semisalnya <i>nih</i> kita buka Google ya. Kita buka Google... Setelah kita <i>close</i> , biasanya <i>kan</i> muncul iklan <i>tuh</i> . Iklan, itu langsung muncul Swiss-Bel sudah muncul iklan di situ. Terus muncul di Google Ads., terus, dia <i>ngenalin</i> , apa namanya... <i>browser</i> -nya kita ada yang berbayar ada yang enggak. Itu cara tahunya gimana. Misalkan kita <i>searching</i> swiss-belhotel.com, itu muncul paling atas, otomatis kita sudah harus bayar. <i>Kaya</i> gitu <i>sih ya</i> . Terus, lebih ke teknisnya juga, masalah, apa namanya.. <i>create</i> mulai dari <i>rate plan</i> , <i>create</i> promosi, sama <i>maintain direct website</i> -nya kita.
SG	Ya hampir mirip mirip <i>kan ya</i> , Cuma ya pengembangannya itu tadi.
FD	Sama <i>study case</i> masalah <i>fraud credit cards</i> itu <i>loh, kan</i> sekarang banyak yang masalah <i>fraud credit cards</i> itu. <i>Credit card</i> palsu.
I	Kayanya tahun lalu juga pernah dibahas sama Mandiri itu ya?
FD	Sekarang lebih <i>secure</i> lagi <i>sih</i> .
SG	Sekarang kartu kredit ini <i>kan</i> sudah pake <i>chip</i> . Pengamanannya sudah pakai <i>chip</i> sekarang. Iya <i>kan</i> ? Sudah <i>kaya</i> ATM. Bener <i>gak</i> ? Tapi sebenarnya latihan dua hari
FD	Dua hari tapi <i>full</i> dari pagi sampai malam terus.

I	Oh iya pak?
FD	Gitu <i>sih</i> pak, kemarin itu. Sama yang masalah.. apa namanya... ada beberapa perubahan masalah <i>reporting</i> aja <i>sih</i> . <i>Reporting</i> nya dari sini ke sana seperti apa. Sama mereka juga sekarang ada... <i>promotion strategic</i> . Jadi, Pak Praven itu di sana dia punya form yang harus diisi setiap hotel. Jadi ada <i>form</i> promosi. Jadi kita <i>manage</i> promosi itu. Mulai dari <i>time limit</i> -nya, <i>achieve</i> enggaknya, <i>revenue</i> -nya. Jadi kita harus <i>report</i> semua. Dari situ nanti 2 bulan atau 3 bulan itu harus... harga. Tiba-tiba nanti harganya paling murah. Tiba-tiba itu mereka punya <i>private sale</i> . <i>Private sale</i> mereka itu benar <i>sih</i> memang harganya, membernya Adoga (tertawa). Harga member ya..
I	Harga member gimana <i>sih</i> kak?
FD	Jadi harga membernya Agoda, mereka itu punya promo ya. Jadi setelah melihat harganya kita, mereka mengurangi sendiri 5%. Otomatis misalkan aku <i>setting</i> 500 (ribu) ya, di semua OTA padahal sudah 500(ribu), tapi di Agoda otomatis kalau yang member, dia ngurain lagi 5%, itu paling murah. Nah itu masalahnya, jadi OTA lain itu <i>ngamuk wes, koar-koar</i> .
I	Itu memang kebijakan dari sananya?
FD	Enggak <i>sih</i> , sebenarnya gaboleh kaya gitu. Cuma ya... Agoda itu paling nakal kalau <i>gak</i> diingetin, dia bakal bermain curang gitu <i>sih</i> .
I	Padahal dia yang pertama gitu <i>kan</i> ya?
FD	Heem... Makanya dia kan kalah pamor sekarang, sama Traveloka sama yang lainnya, makanya dia itu. Gini ya. Dulu dia ini kan sombong ya. Dia dulu, <i>mindset</i> -nya mereka kan hotel butuh kita. Tapi sekarang <i>mindset</i> kita gabutuh OTA. Karena kenapa? Karena sekarang OTA itu selain komisinya banyak, ya... Kita pendapatan hotelnya semakin sedikit. Kalau OTA itu. Makanya kita lebih... fokus ke <i>direct booking</i> . Karena promosi <i>gak</i> terlalu besar. Sama <i>agency</i> juga.

I	Itu..
FD	Kalu OTA gini ya... OTA itu sekarang itu... mereka banyak OTA ya. Kalau.. ada 10 OTA ya. 10 OTA ini ada komisinya, otomatis kita berat di komisi sekarang. Mending <i>booking</i> langsung, pakai <i>booking</i> langsung 500.000 ya, sama <i>booking</i> di OTA dikurangi 15%. Mending <i>booking</i> langsung masuk 500.000. dari pada <i>booking</i> ... Ini dari segi hotel loh ya.. makanya kita agak <i>stop</i> sih yang OTA itu. Makanya OTA sekarang harganya agak naik. Biar <i>corporate direct</i> itu tetep masuk langsung gitu loh. Kita <i>ngerem</i> sekarang, <i>ngerem</i> OTA.
I	Berarti dulu udah <i>jor-joran</i> , dari awal itu sudah <i>jor-joran</i> ya?
FD	Iya... dulu itu makanya OTA.. Semua OTA semua OTA, akhirnya di akhir kita <i>anu</i> .. Tetap aja pendapatannya kecil. Kita harus bayar komisi segedegedenya.
I	Padahal yang masuk banyak ya.
FD	<i>Heemm</i> .. Sedangkan kalau <i>direct</i> langsung kan enak. Gak bayar komisi, pendapatannya juga besar, <i>bulet</i> , gitu maksudnya. Gadipotong-potong segala macem. Jadi enak.
I	Berarti sekarang OTA berapa persen <i>sih</i> ?
FD	Sama sih sebenarnya. Semoga sekarang lebih banyak lagi OTA. Apalagi sekarang OTA, kaya <i>wholesale</i> pindah ke OTA. Kaya.. mg? (mgtravel). Mg bisa mereka lempar ke Agoda, bisa mereka lempar ke Expedia. Kaya gitu.

CODING

Strategi Komunikasi Korporat pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)

Informan 1: *E-commerce* Swiss-Belinn Malang, Mas Fandy

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
1.	<p>I : Interview pertama, hari Selasa, tanggal 3 April 2018. Bersama dengan Kak Fandi, dari <i>e-commerce</i> Swiss-Belinn Malang. Halo kak!</p> <p>P : Haloo..</p> <p>I : Apa kabar?</p> <p>P : <i>Okay</i> baik..</p>	Mulainya wawancara pertama saat penelitian				
2.	<p>I : Nah, mau nanya <i>nih</i> kak. Udah berapa lama <i>nih</i> jadi <i>e-commerce</i> di.. Swiss-Bel? Berapa lama <i>deh</i> di Swiss-Bel?</p>	Pengalaman informan sebagai <i>e-commerce</i> di				

	P : <i>Ohh.. Jadi.. Di Swiss-Belnya sendiri saya baru sebenarnya, baru satu tahun setengah, hampir dua tahun lah. Seperti itu. Cuman kalau di e-commerce-nya saya juga masih baru, saya pengganti e-commerce sebelumnya... Dan masih berjalan dan masih banyak belajar lagi sebenarnya.</i>	Swiss-Belinn Malang.				
--	---	----------------------	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
3.	I : Jadii.. Yang pertama <i>nih</i> , ini <i>kan..</i> termasuk baru <i>kan</i> ya Swiss-Belinn, maksudnya dari tahun 2014 gitu <i>kan</i> kak? Terus, apa <i>sih</i> yang dilakukan dari Swiss-Belinn itu sendiri untuk mendapatkan <i>awareness</i> dari OTA pertama kali gitu?	Hal yang dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang untuk mendapatkan <i>awareness</i> dari OTA		Untuk mendapatkan <i>awareness</i> , hotel harus meningkatkan kualitas pelayanan agar mendapatkan	Meningkatkan fasilitas dan pelayanan hotel merupakan cara agar hotel dengan mudah mendapatkan	Karena Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu hotel baru yang ada di Malang, pihak hotel selalu berusaha untuk

	<p>P : <i>Okay</i>, jadi <i>awareness</i>, <i>awareness</i> itu sebenarnya didapatkan jika <i>review</i> hotel yang sudah <i>stay</i> di tempat kita itu bagus. Atau <i>review</i> mereka itu di atas rata-rata, maka kita berhak dapat <i>awareness</i>. Dan untuk mendapatkan <i>awareness</i> itu sendiri, maka hotel, atau setiap properti, atau setiap hotel, itu mereka wajib untuk <i>increase</i> atau <i>mmm...</i> meningkatkan selain dari pelayanan, mutu, fasilitas, semuanya harus sempurna. Harus <i>perfect</i>. Jadi.. tamu yang <i>review</i> itu tidaklah <i>review</i> yang buruk. Semua <i>review</i> harus bagus. Maka kita wajib dapat <i>awareness</i> dari setiap OTA. Seperti itu.</p>			<p><i>review</i> yang baik dari konsumen.</p>	<p><i>review</i> yang positif.</p>	<p>memberikan pelayanan yang maksimal, tidak hanya pelayanan saja, tetapi juga fasilitas yang disediakan untuk konsumen. Sehingga memungkinkan konsumen untuk memberikan <i>feedback</i> yang baik pula.</p>
--	--	--	--	---	------------------------------------	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
4.	<p>I : <i>Okay.. terus, ini kan... Berhubungan dengan OTA ini ya kak. Sebenarnya dari SIMA sendiri itu udah berapa lama sih menjalin kerjasama sama OTA gitu?</i></p> <p>P : <i>Sebenarnya kita mulai awal opening, itu kita sudah launching kalau kita itu, brand kita itu sudah launching di... Setiap OTA. Seperti itu.</i></p> <p>I : <i>Nah... Swiss-Belinn sendiri, dia kan chain hotel ya kak?</i></p> <p>P : <i>Heem betuul.. kita chain internasional. Jadi setiap ada hotel baru... hotel yang dibangun baru itu nanti untuk setiap kerjasamanya itu dari pusat. Dari regional office di</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durasi kerjasama Swiss-Belinn Malang dengan OTA • Keterangan bahwa Swiss-Belinn Malang adalah salah satu <i>chain hotel</i> yang memiliki <i>regional office</i> di Jakarta. 	<p>Latar belakang kerjasama OTA dan kantor regional Swiss-Belinn Malang sebagai salah satu <i>chain hotel international</i>.</p>	<p>Kerjasama dengan perusahaan OTA dimulai sejak awal berdirinya Swiss-Belinn Malang.</p>	<p>Adanya kerjasama dengan pihak OTA dan lokasi kantor regional Swiss-Belinn Malang.</p>	<p>Adanya perkembangan teknologi yang cukup pesat, Swiss-Belinn Malang telah menjalin kerjasama dengan OTA sejak awal dibukanya hotel pada tahun 2013. Hal ini juga mengingat bahwa Swiss-Belinn merupakan salah satu contoh <i>chain hotel</i> yang ada di</p>

	<p>Jakarta, kita. Selain di Hong Kong, kalo yang di Asia itu dari Hong Kong. <i>Cuman</i> kalau di Indonesia itu ada di Jakarta dan di Bali. Sedangkan kita regionalnya ada di Ba.. <i>eh</i> di Jakarta. Jadi untuk setiap kerjasama OTA itu melalui regional dulu. Jadi kita langsung siap <i>launching</i>. Semisal ada hotel baru yang mau di <i>grand launching</i>-kan.</p>					<p>Indonesia. Adanya kerjasama antara hotel dan <i>online travel agencies</i> (OTA) telah ditentukan dari regional pusat di Jakarta. Ini merupakan salah satu keuntungan dari <i>chain hotel</i>, yaitu adanya banyak relasi sehingga memudahkan hotel untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain.</p>
--	---	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
5.	<p>I : <i>Trus...</i> Aku kan pernah <i>ngeliat</i> itu <i>tuh</i>. Di.. apa namanya? Di.. <i>website</i>-nya itu kan Swiss-Bel Internasional ya? Yang secara internasional <i>tuh</i> kan mereka sudah mendapatkan penghargaan itu kan. <i>Nah.. nah</i> itu kenapa <i>si, sempet</i> bertanya gitu pada diri sendiri.. itu kenapa kalau memang sudah dari.. layanan hotel <i>online</i>.. reservasi sistemnya hotel Swiss-Bel internasional itu sudah bagus tapi mengapa <i>kok</i> masih ada kerjasama dengan OTA gitu?</p> <p>P : Kalau untuk OTA sendiri... OTA sendiri itu sebenarnya membantu kita.. Sebenarnya <i>sih</i> sangat membantu kita untuk</p>	Manfaat OTA bagi hotel itu sendiri (Swiss-Belinn Malang).	Peran OTA dalam membantu pemasaran hotel di kancan mancanegara.	Adanya <i>online travel agencies</i> (OTA) sangat membantu Swiss-Belinn Malang dalam meningkatkan produktiviti hotel dan bisa lebih dikenal di mancanegara. Sehingga tamu yang datang tidak monoton dari Indonesia saja, tetapi juga dari luar negeri.	Seiring perkembangan jaman, adanya OTA sangat membantu hotel untuk produktiviti dan penjualan kamar hotel.	Walaupun sudah memiliki <i>website</i> resmi sendiri, Swiss-Belhotel International tetap memanfaatkan online travel agencies (OTA). Hal ini juga disarankan untuk semua hotel jaringan di bawah naungan Swiss-Belhotel International, seperti Swiss-Belinn Malang. <i>E-commerce</i> Swiss-Belinn

	meningkatkan produktiviti atau penjualan kamar kita. Dan lebih dikenal lagi ke kancan mancanegara. Jadi tamu kita itu <i>gak</i> monoton hanya tamu dari Indonesia saja atau dari dalam negeri. <i>Cuman</i> tamu kita itu juga banyak dari luar negeri. Itu sebabnya kita menjalin hubungan sama <i>travel agent</i> atau OTA itu sendiri. Begitu.					Malang menilai dengan adanya OTA, penjualan kamar dan produktiviti hotel dinilai sangat membantu karena dapat memasarkan hotel tidak hanya di Indonesia, tetapi juga ke negara lain.
--	---	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
6.	I : <i>Nah...</i> Terus dari OTAny ini, sudah ada berapa <i>sih</i> yang kerjasama sama perusahaan? Sama Swiss-Belinn Malang?	Perusahaan OTA yang telah menjalin kerjasama		Swiss-Belinn saat ini telah menjalin kerjasama	Kerjasama yang terjalin dengan OTA ada sebanyak	Sejak awal memanfaatkan OTA, Swiss-Belinn Malang

	<p>P : <i>Kalo... di Swiss-Belinn Malang sendiri kita ada total keseluruhan itu 21 online travel agent.. dan kita juga sekarang ada 7 wholesales yang sistemnya sudah online. Seperti halnya Haryono, mgholiday.com, Kaha, Antavaya, terus... ada Bayu Buana dan Darma Wisata. Mereka semuanya sekarang sudah mulai ke... online, sistem pemesanannya. Seperti itu.</i></p> <p>I : <i>Ohh.. jadi ini, Haryono kan travel offline tapi dia sudah buka online gitu ya...</i></p> <p>P : <i>Heem.. Mereka sekarang sudah launching. Mereka sudah punya online travel agent juga.</i></p>	<p>dengan Swiss-Belinn Malang.</p>		<p>dengan 21 OTA dan juga 7 wholesales. Saat ini, wholesales atau conventional travel agencies juga sudah mulai menggunakan sistem online.</p>	<p>21 OTA, ditambah dengan adanya 7 wholesales yang saat ini sudah memiliki sistem online.</p>	<p>telah menjalin kerjasama dengan 21 OTA, baik OTA lokal maupun OTA internasional. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktiviti hotel di dalam negeri maupun di luar negeri. Selain adanya OTA, kerjasama dengan wholesales atau conventional travel agent juga masih dilakukan oleh pihak hotel.</p>
--	---	------------------------------------	--	--	--	---

						Hal ini juga mengingat bahwa masih banyak orang yang datang dan memesan kamar melalui <i>conventional travel agencies</i> .
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
7.	I : <i>Nah</i> , ini <i>kan</i> ada banyak <i>nih</i> , ada 21 OTA ya. Kira-kira ada <i>gak sih</i> dari 21 OTA itu, aa... ada yang difokuskan <i>gak sih</i> ? Terus, apa ada alasan tersendiri kenapa <i>kok</i> fokusnya ke.. OTA yang beberapa itu aja?	OTA yang difokuskan oleh Swiss-Belinn Malang.		Tidak semua OTA yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang difokuskan. Lokasi Swiss-Belinn Malang	Hotel lebih fokus kepada OTA yang <i>promotion branding</i> -nya besar dan tergolong OTA yang dinilai	Terdapat beberapa OTA yang difokuskan oleh Swiss-Belinn Malang, yaitu Traveloka, Agoda, pegipegi, tiket.com,

	<p>P : <i>Okay</i>. Sebenarnya kita, hotel, Swiss-Belinn Malang itu ada di Indonesia. Dan di Indonesia itu ada di Asia. Sedangkan Asia.. sekarang kita ada beberapa yang memang produktivitanya bagus. Yang sistem penjualannya mereka itu bagus. Seperti halnya Traveloka, kemudian agoda, booking.com, Expedia, pegipegi, dan terakhir itu tiket.com, itu yang baru. Kebanyakan yang... Traveloka itu adalah <i>online travel agent</i> baru di Asia, <i>cuman</i> masih di Asia, belum ke Eropa atau yang di Amerika. Jadi.. Traveloka itu produktivitanya memang sangat bagus di Indonesia.</p>			<p>yang berada di Indonesia menyebabkan hotel lebih memfokuskan diri menjalinn kerjasama dengan Traveloka. Selain itu, booking.com, Agoda, Expedia, pegipegi, dan tiket.com yang merupakan OTA mancanegara dan lokal.</p>	<p>sudah senior dan berpengalaman.</p>	<p>Expedia, dan booking.com. walaupun Traveloka tergolong OTA yang baru, namun kontribusi Traveloka sangat besar dan memiliki <i>brand awareness</i> yang besar pula. OTA-OTA tersebut merupakan OTA yang terkenal di Indonesia, selain itu terdapat juga ebberapa OTA yang cukup dikenal di</p>
--	---	--	--	---	--	--

	<p>I : <i>Brand awareness</i>-nya besar banget ya?</p> <p>P : Iya betul, kontribusinya Traveloka sangat besar. Karena mereka memang selain dari <i>promotion</i>, <i>branding</i>-nya mereka memang sangat.. ini.. sangat gencar. Jadi kebanyakan orang. Jadi kebanyakan orang taunya hanya Traveloka. Untuk yang di skala yang nasional sebenarnya. Seperti itu.</p>					mananegara (Agoda).
--	---	--	--	--	--	---------------------

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
8.	<p>I : <i>Hmmm..</i> Terus berarti tadi ada berapa yang difokuskan?</p> <p>P : Kita.. fokusnya itu ada 6 <i>sih</i> sebenarnya ya. 6 yang termasuk</p>	OTA yang difokuskan oleh Swiss-Belinn Malang.	<i>Brand awareness</i> OTA dan	Terdapat 6 OTA besar yang difokuskan oleh Swiss-Belinn Malang, ini di	6 OTA memiliki produktiviti dan penjualan yang baik,	Dalam percakapan ini, terlihat bahwa hotel Swiss-Belinn Malang

<p>produktivitasnya sangat bagus di Swiss-Belinn Malang. Seperti itu.</p> <p>I : Berarti itu emm... alasannya memilih 6 tersebut itu karena...</p> <p>P : Produktivitasnya yang bagus. Yang tinggi. Jadi kita set.. set untuk.. <i>online</i>-nya hanya ada 6 yang produktivitasnya bagus. Yang pertama memang sih Traveloka. Karena Traveloka aa.. <i>online</i> baru, yang.. penjualannya sangat bagus juga.</p> <p>I : Kalau agoda.com itu gimana? Itu kan dengernya dia <i>kan</i> dari lama gitu ya? Maksudnya awal berdirinya OTA gitu <i>kan</i>?</p> <p>P : Iya betul. Agoda itu memang dulu.. <i>pioneer</i>-nya ya. Jadi merek..., dia adalah <i>trendsetter</i>-nya memang</p>	<p>senioritas OTA.</p>	<p>lihat dari produktivitasnya yang dinilai baik. Urutan pertama dipegang oleh Traveloka yang tergolong OTA baru. Walaupun begitu, penjualan dari Traveloka dinilai cukup tinggi. Agoda juga sering digunakan karena Agoda merupakan <i>pioneer</i> dari OTA yang ada sekarang. Agoda lebih bermanfaat</p>	<p>contohnya seperti Agoda (internasional) dan Traveloka (nasional).</p>	<p>cenderung memilih Traveloka sebagai OTA utama mereka. Traveloka dinilai baik karena memiliki produktivitas dan tingkat penjualan yang dinilai bagus untuk OTA yang baru. Selain itu, di kawasan Asia, Traveloka memiliki pamor dan <i>brand awareness</i> yang baik. Selain Traveloka, terdapat OTA</p>
---	------------------------	--	--	--

	<p>dulu Agoda itu. <i>Cuman...</i> skalanya Agoda itu sebenarnya <i>sih...</i> Sudah internasional. Sedangkan Traveloka ini <i>kan...</i> Baru. Masih skala nasional aja. Sedangkan kalau tamu <i>booking</i> di Traveloka untuk tamu Eropa, Amerika, itu mereka belum ada hotel-hotelnya, karena belum ada kerjasama sampai ke sana. Tapi <i>kalo...</i> Tamu yang <i>booking</i> ke... <i>booking</i> ke.. apa namanya? Skala Eropa Amerika maka mereka yang... yang mereka ketahui.. itu adalah Agoda, Expedia. Karena mereka itu adalah skalanya skala internasional. Seperti itu. Dan tamu kita pun, yang dari... luar negeri, Eropa, Australia, atau dari Amerika kebanyakan mereka adalah tamu</p>			<p>untuk mencari calon konsumen baik dari Indonesia maupun internasional.</p>		<p>seperti Agoda dan Expedia yang juga menjadi beberapa contoh OTA yang difokuskan oleh hotel. Agoda dan Expedia lebih cenderung ditujukan untuk konsumen mancanegara. Agoda merupakan OTA <i>pioneers</i> (pertama) dan Expedia merupakan OTA yang banyak juga digunakan oleh</p>
--	---	--	--	---	--	--

	yang <i>booking</i> lewat Agoda, atau booking.com, bahkan dari Expedia. Traveloka jarang. Karena Traveloka itu memang.. Baru Asia saja. Gitu					calom konsumen hotel untuk melihat harga hotel secara <i>online</i> .
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
9.	<p>I : <i>Oh..iya.. Terus, bagaimana sih awal kerjasamanya hotel sama OTA gitu?</i></p> <p>P : Untuk awal kerjasama ya... Untuk awal kerjasamanya itu sebenarnya <i>sih</i> kita <i>chains</i> internasional. Nah, dari pusat regional kita itu mereka sudah ada kerjasama. Jadi tiap ada hotel baru, properti baru yang akan dibangun di Indonesia, atau yang di luar negeri, itu regional itu sudah menjalin hubungan kerjasama,</p>	Awal kerjasama antara Swiss-Belinn Malang dengan OTA.	Kantor pusat menjadi penentu <i>online travel agencies</i> OTA yang diajak kerjasama.	Kerjasama awalnya dilakukan karena Swiss-Belinn Malang merupakan <i>chain hotel</i> , sehingga dari kantor pusat/regional sudah ada kerjasama. Setiap ada	Penentuan kerjasama OTA telah ditentukan dari pusat atau kantor regional.	Banyaknya OTA yang menjalin kerjasama dengan Swiss-Belinn Malang telah ditentukan dari kantor regional di Jakarta. Setiap negara memiliki kantor regional yang berbeda-beda sehingga

	<p>sebenarnya. Jadi hotel baru, atau properti baru mereka tinggal <i>launching</i> saja. Seperti itu.</p> <p>I : Berarti memang <i>udah</i> ada dari sananya ya? Dilihat dari pusat, misalnya dilihat dari Jakarta atau dari Bali <i>gitu</i> ya?</p> <p>P : Iya betul.</p>			<p>hotel/properti baru yang akan dibangun (khususnya di Indonesia), regional sudah menjalin kerjasama dari awal.</p>		<p>memungkinkan tiap hotel jaringan Swiss-Belhotel International memiliki OTA yang berbeda-beda. Untuk awal kerjasama, regional telah menjalin kerjasama dengan OTA-OTA yang ada, sehingga ketika dilakukan <i>launching</i>, OTA sudah terdaftar di data hotel-hotel yang ada di masing-masing negara.</p>
--	---	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
10.	<p>I : <i>Nah...</i> Terus tadi kan disebutkan bahwa ada beberapa... OTA yang dia itu memang difokuskan, yang difokuskan sama perusahaan, sama Swiss-Belinn Malang. <i>Nah..</i> OTA yang telah difokuskan itu sebenarnya itu dari Swiss-Belinn Malangnya sendiri atau dari pusatnya itu sudah... <i>nyuruh...</i> “<i>Oh yang ini aja.. sama yang ini aja...</i>” gitu?</p> <p>P : Sebenarnya <i>sih...</i> Kalau untuk fokus ke OTA itu <i>sih</i> berdasarkan propertinya masing-masing ya. Berdasarkan produktivitinya. Jadi setiap... Hotel, atau setiap properti itu, mereka.. punya... Segmen atau produktivitinya masing-masing.</p>	Penentuan fokus OTA oleh Swiss-Belinn Malang.	Penentuan fokus OTA ditentukan oleh properti masing-masing.	Untuk fokus OTA ditentukan oleh properti/hotel masing-masing. Di Swiss-Belinn Malang, OTA yang memiliki produktiviti yang tergolong tinggi adalah Traveloka dan tiket.com. selain produktifitinya yang bagus, kedua OTA tersebut memiliki komisi yang kecil. Sedangkan	Fokus OTA tiap properti berbeda-beda. Hal tersebut tergantung dari produktiviti dan komisi dari tiap OTA.	Dalam <i>chain hotel</i> , setiap properti/hotel memiliki fokus OTA yang berbeda. Dalam kasus Swiss-Belinn Malang, terdapat 2 (dua) kategori dalam memilih <i>online travel agencies</i> (OTA), yaitu tingkat produktiviti yang tinggi erta komisi yang kecil. Yang diberikan contoh OTAny adalah

	<p>Seperti di Swiss-Belinn Malang, kita produktivitanya itu memang tinggi, memang dari Traveloka sama tiket.com. Kita lebih fokus, karena mereka selain komisinya yang sangat kecil, mereka juga baru dan masih bagus produktivitanya. Beda dengan yang.. memang seperti Agoda, atau booking.com yang komisinya tinggi. Seperti itu.</p> <p>I : Berarti di lihat dari komisi...</p> <p>P : Betul, kita lebih fokus ke komisi yang lebih kecil. <i>Gitu...</i></p>			<p>Agoda dan booking.com tergolong OTA yang memiliki komisi yang cukup besar.</p>		<p>Traveloka dan tiket.com. Berbeda dengan Agoda dan booking.com, kedua OTA tersebut tergolong memiliki banyak komisi sehingga hotel cenderung mendapatkan keuntungan yang kecil.</p>
--	---	--	--	---	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
11.	I : <i>Nah..</i> terus.. Ini, Kira-kira ada gak <i>sih</i> , aa... Kalau dari Swiss-Belinn	Kerjasama hotel dengan OTA	Kerjasama yang terjalin	Kerjasama yang dilakukan hotel	Kerjasama antara hotel	Swiss-Belinn Malang dan

<p>sendiri itu, bagaimana sih cara menjalin kerjasama, misalnya kerjasama untuk kerjasama jangka panjang dengan OTA, atau bagaimana... pokoknya intinya kerjasama sama Swiss-Bel dengan OTA itu seperti apa <i>sih</i> sebenarnya?</p> <p>P : Kalau untuk kerjasama jangka panjang <i>sih</i> kita belum ada ya... Kerjasama itu paling lama kita <i>renewal</i> atau tahunan, atau <i>annual</i>. Jadi setiap tahun kita ada promosi ini, setiap bulannya. Misalkan bulan puasa, Idul Fitri, setiap itu kita memang <i>random</i> ya.. Jadi kita memang <i>gak... gak</i> monoton set, promosi selama satu tahun, tidak. <i>Cuman</i> kita... berdasarkan... apa ya.. Berdasarkan, istilahnya...</p>	<p>bersifat seasonal atau jangka panjang.</p>	<p>antara pihak Swiss-Belinn Malang dengan <i>online travel agencies</i> (OTA).</p>	<p>dengan OTA bersifat <i>seasonal</i>. Beberapa contoh kerjasama <i>seasonal</i> adalah ketika terdapat promosi seperti promo Bulan Ramadhan, Natal, dan Tahun Baru. Informan menyatakan utnuk kerjasama jangka panjang akan terjalin selama hotel tersebut berdiri.</p>	<p>dengan OTA bisa berupa kerjasama <i>seasonal</i>, bisa juga berupa jangka panjang.</p>	<p><i>online travel agencies</i> memiliki kerjasama berupa <i>seasonal</i> dan kerjasama jangka panjang. Dalam kerjasama <i>seasonal</i>, pihak hotel tidak menetapkan <i>set promotion</i> yang monoton. Contohnya, adanya promosi untuk Paskah, Idul Fitri, Natal, Tahun Baru, dan masih banyak</p>
---	---	---	---	---	---

	<p><i>Seasonal</i> ya? Atau <i>seasoning</i>. Jadi... semisal untuk bulan depan, bulan depan kita ada.. Ada.. <i>Easter</i>, atau paskah. Maka kita set promosi untuk paskah. Kemudian bulan depannya lagi bulan puasa, atau Ramadhan, maka kita set harganya itu harga Ramadhan dan promosi-promosi Ramadhan. Dan... <i>New Year, Christmas</i>.. Itu sama sih sebenarnya. Jadi kita <i>gak</i> ada kerjasama jangka panjang. Jangka panjangnya itu mungkin hanya untuk kerjasama dengan OTA tersebut. Jadi selama hotel berdiri, selama itu nanti kita juga kerjasama dengan OTA tersebut.</p>					<p>lagi. Berbeda dengan promosi <i>seasonal</i>, kerjasama yang terjalin antara Swiss-Belinn dan OTA bersifat selamanya. Hal ini dijelaskan bahwa kerjasama antara OTA dan hotel akan terjalin selama hotel tersebut masih berdiri. Kerjasama akan terputus apabila hotel yang bekerjasama tutup</p>
--	--	--	--	--	--	--

	I : Berarti memang fokusnya lebih ke <i>seasonal</i> itu ya dari pada jangka panjang?					atau tidak beroperasi lagi.
	P : Iya betul..					

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
12.	I : Hmm... <i>Okay</i> , sekian dari pertanyaan-pertanyaan ini. Terimakasih banyak ya kak bagi-bagi ceritanya. Terimakasih. P : Sama-sama.	Penutup wawancara pertama.				

Keterangan:

I = Interviewer (peneliti)

P = Pelapor (narasumber)

Strategi Komunikasi Korporat pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)

Informan 2: *Human Resources Department Manager* (HRD Manager) Swiss-Belinn Malang, Bapak Sugeng Santoso.

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
1.	P : <i>E-commerce</i> yang baik itu sebetulnya... aaa... Seseorang yang bisa mengendalikan, aa... Atau melihat dari segi, aa.. persaingan antarhotel. Ya kan? Misalnya <i>gini</i> , kapan dia harus menentukan harga tinggi kapan dia harus menentukan harga rendah. Bener <i>gak</i> ? Terus kemudian dia bisa melihat aa... pesaing kita. Omset di hotel lain berapa <i>sih</i> ? Hotel sini berapa <i>sih</i> ? Kita berapa. <i>Gitu loh</i> , iya <i>kan</i> ? Jangan sampai nanti hotel yang lainnya sudah	Penjelasan mengenai <i>e-commerce</i> yang baik menurut informan.	<i>E-commerce</i> yang dinilai baik.	<i>E-commerce</i> dapat dibilang sebagai <i>e-commerce</i> yang baik apabila dapat melihat persaingan antarhotel. <i>E-commerce</i> juga harus pandai untuk menentukan kapan harus menaikkan/menurunkan harga	Seorang <i>e-commerce</i> harus pandai melihat <i>city occupancy</i> sehingga dapat menentukan harga hotel yang tepat untuk mencapai keuntungan. Adanya kemampuan memantau hotel kompetitor juga diperlukan	Dalam perusahaan, informan cenderung melihat <i>e-commerce</i> yang baik adalah orang yang dapat melihat harga pasar, dalam artian mampu menentukan kapan harga kamar naik dan kapan harga kamar turun. Hal

	<p>pada <i>close</i> kita masih pada harga rendah. Kalau hotel pada <i>close kan</i> berarti <i>kan demand-nya kan</i> udah penuh <i>nih</i>. Banyak <i>nih demand-nya kan</i>, iya <i>kan</i>? Kita dapat “sampahnya” gitu <i>loh</i>. Ngerti <i>gak</i>? Berarti kalau kita pasang rendah <i>kan</i> rugi kita.</p> <p>I : Iya..</p> <p>P : Berarti kalau memang <i>city occupancy-nya</i> tinggi di Malang, ya... Kita harus pasang tinggi. Karena kalau kita, yang lain sudah <i>close</i> terus kita rendah, kita rugi <i>gitu loh</i>. Ya <i>kan</i>? Nah, dia harus monitor terus, karena orang <i>e-commerce</i> ini.. sama dengan</p>			<p>kamar. Selain itu, seorang <i>e-commerce</i> juga harus pandai-pandai melihat <i>city occupancy</i>, karena menurut informan, seorang <i>e-commerce</i> berperan seperti pialang saham, di mana mereka harus pintar-pintar menaruh harga yang tepat untuk mendapatkan keuntungan.</p>	<p>untuk menjadi seorang <i>e-commerce</i>.</p>	<p>ini diibaratkan <i>e-commerce</i> sebagai pialang saham yang dapat melihat peluang yang ada. Untuk menentukan harga, <i>e-commerce</i> harus melihat dari sisi <i>city occupancy</i>, dalam hal ini adalah Malang. Selain itu, harga yang dicantumkan di hotel kompetitor juga harus diperhatikan. Jika harga hotel</p>
--	--	--	--	--	---	--

	<p>aa... pialang saham. Kapan saham itu harus naik, kapan saham itu harus turun. Jadi harus bermain di situ. Jadi itu monitor. <i>Kan</i> mereka <i>gadget</i>-nya <i>kan</i> bisa untuk monitor. Dari rumah aja bisa monitor dia. Ya <i>kan</i>? <i>Nah</i>, terus kemudian yang namanya pelatihan ini sekarang lagi dikirim <i>nih</i> pelatihan. Ke Jakarta.</p>					<p>kompetitor sudah tinggi, bisa dianggap bahwa <i>e-commerce</i> tersebut tidak berhasil menjualkan kamar hotel karena masih memasang harga rendah.</p>
--	---	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
2.	<p>I : <i>Ohh</i>. Kak Fandi itu?</p> <p>P : Iya, si Fandi sekarang lagi ke Jakarta ada pelatihan. Jadi pelatihan itu memang perlu karena untuk meningkatkan</p>	<p>Pelatihan yang dilakukan oleh pihak regional sangat perlu agar dapat</p>	<p>Pelatihan yang dilakukan oleh pihak regional yang</p>	<p>Pelatihan sangat diperlukan bagi karyawan hotel, dalam hal ini adalah <i>e-</i></p>	<p>Perlunya pelatihan dari pihak hotel dan kantor regional untuk</p>	<p>Pelatihan yang dilakukan oleh kantor pusat sangat di perlukan. Dalam</p>

	<p>penjualan dari satu sisi untuk <i>online travel agent</i>. Ya kan? Tapi... Sekarang juga <i>online travel agent</i> juga harus dibatasi jangan terlalu <i>jor-joran online travel agent</i>. Kalau terlalu banyak <i>online travel agent</i>, maka <i>marketing</i>-nya <i>gak</i> kerja apa-apa. Bener <i>gak</i>?</p> <p>I : Iya bener pak..</p>	meningkatkan penjualan hotel.	diperuntukkan <i>e-commerce</i> .	<p><i>commerce</i>.</p> <p>Pelatihan dilakukan berguna untuk meningkatkan jumlah penjualan hotel. Akan tetapi, penjualan dalam OTA tidak bisa dilakukan secara berlebihan, karena dianggap dapat membuat <i>marketing</i> untuk tidak melakukan apa-apa.</p>	meningkatkan pengalaman dan ilmu. Penggunaan OTA juga tidak boleh terlalu berlebihan bagi hotel.	<p>pelatihan tersebut, <i>e-commerce</i> akan diberikan beberapa contoh studi kasus dan adanya <i>workshop</i>. Selain dapat meningkatkan jumlah penjualan kamar, adanya pelatihan ini juga dapat membuat <i>e-commerce</i> lebih paham tugas yang diberikan. Akan tetapi, penggunaan OTA juga dilarang berlebihan, dikarenakan jika</p>
--	---	-------------------------------	-----------------------------------	--	--	--

						terlalu berlebihan, maka tim <i>marketing</i> akan terlalu bergantung terhadap penjualan OTA.
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
3.	P : Nah sebetulnya <i>marketing</i> ini harus <i>aa...</i> Sinergi dengan, dengan.. <i>E-commerce</i> , gitu loh. Misalnya <i>marketing</i> harus menuhin <i>banquet</i> , harus menuhin <i>event-event</i> misalnya. <i>Social event</i> terus apa gitu loh. Ya kan? Nah sekarang kalau dari OTA semua kan kita... <i>aa...</i> <i>commission</i> -nya tinggi.	Pentingnya sinergitas antara <i>e-commerce</i> dan <i>marketing</i> . <i>Marketing</i> bertugas untuk mencari <i>banquet</i> dan <i>events</i> , sedangkan <i>e-commerce</i> untuk menjual kamar	<ul style="list-style-type: none"> <i>Marketing</i> dan <i>e-commerce</i> harus saling sinergi, <i>marketing</i> memenuhi <i>banquet</i> dan <i>events</i>, <i>e-commerce</i> juga memenuhi 	Informan menganggap bahwa antara <i>marketing</i> dan <i>e-commerce</i> harus sinergi, saling melengkapi. Hotel juga tidak boleh terpaku hanya pada OTA saja,	Adanya sinergi antara <i>marketing</i> dan <i>e-commerce</i> untuk saling bekerjasama. Penggunaan OTA dibatasi karena OTA memiliki komisi yang cukup tinggi,	OTA memang dinilai membantu hotel dalam menjual kamar ke taraf yang lebih luas. Akan tetapi, OTA juga memiliki komisi yang cukup tinggi sehingga hotel harus

	<p>Traveloka itu <i>kan</i> komisi tinggi itu.</p> <p>I : Iya pak, tinggi <i>banget</i> pak.</p> <p>P : <i>Iye kan?</i> Tinggi emang dia. Berarti <i>kan</i>, hotel itu harus menyisihkan untuk membayar <i>commission fee</i>-nya. Iya <i>gak?</i> Nah ya kalau bisa dibatasin gitu. Jadi namanya.. <i>aa.. E-commerce</i> harus bisa pandai-pandai berhubungan dengan misalnya, tradisional, apa namanya, <i>convention travel agent..</i> Ya.. <i>conventional</i> ya, <i>sorry.. Conventional travel agent</i> ya misalnya... Haryono, Kaha, ya <i>kan?</i> Kaha itu terasuk di <i>wholesaler</i>-nya. Iya, <i>wholesaler</i>. Terus <i>aa..</i> Yang</p>	<p>kepada konsumen. Tidak boleh terlalu terpaku dengan OTA dan harus menjalin kerjasama dengan travel <i>conventional</i>. OTA bisa memiliki komisi yang dinilai cukup tinggi.</p>	<p>beberapa kamar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • OTA memiliki komisi yang dinilai cukup tinggi, sehingga hotel harus menyediakan <i>comission fee</i> bagi OTA yang bekerjasama dengan hotel. • <i>Marketing</i> dan <i>e-commerce</i> harus menjalin kerjasama yang baik dengan 	<p>namun juga menjalin hubungan yang baik dengan <i>conventional travel agent</i>. Hal ini dikarenakan OTA memiliki komisi cenderung tinggi, sehingga hotel harus menyediakan <i>commission fee</i> untuk OTA yang bekerja sama.</p>	<p>serta adanya kerjasama yang baik dengan <i>conventional travel agent</i>.</p>	<p>menyediakan uang komisi bagi hotel yang bekerjasama dengan Swiss-Belinn Malang. Selain itu, hotel juga harus memiliki kerjasama dengan agen <i>conventional</i>, juga antara <i>e-commerce</i> dan <i>marketing</i> harus memiliki sinergi yang baik.</p>
--	---	--	---	--	--	--

	<p>kecil-kecil kan banyak <i>tuh</i>. Kalau <i>convention travel agent</i> kan di luar OTA, <i>kan gitu</i>.</p> <p>I : <i>Conventional</i> pak..</p> <p>P : <i>Iye kan? Conventional</i> maksudnya, <i>sorry</i>. <i>Conventional travel agent</i>. Itu kan di luar OTA <i>kan</i>. Nah, itu banyak <i>kan</i>, yang di Jawa Timur <i>kan</i> banyak. Itu juga harus bisa.. <i>Marketing</i> harus bisa kerjasama dengan baik <i>gitu loh</i>. Makanya sekarang hotel-hotel udah membatasi OTA juga. Dulu <i>kan jor-joran pake</i> OTA. Tapi begitu dilihat, <i>kok komisinya besar nih? Kan gitu, kan?</i></p>		<p><i>conventional travel agencies</i>.</p>			
--	---	--	---	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
4.	<p>I : <i>Oh.. berarti dulu Swiss-Belinn juga waktu awal.. kan ini 4 tahun yang lalu kan ya pak? 2014?</i></p> <p>P : 2013.</p> <p>I : 2013 ya pak? <i>Nah itu kan sudah ada e-commerce itu. Berarti dari awal itu mereka sudah langsung fokus OTA semua pak?</i></p> <p>P : Iya di OTA. <i>E-commerce itu kan aa... untuk hubungan yang memang.. OTA travel agent ya. Jadi dia yang arrange, yang.. maintain gitu loh. Kalau pelatihan ada. Pelatihan itu kenapa? Untuk set strateginya, untuk ngatur harganya, untuk...</i></p>	<p>Awal Swiss-Belinn Malang dibangun, hotel telah menjalin kerjasama dengan OTA dan memanfaatkan e-commerce. E-commerce memiliki hubungan yang berfokus kepada OTA. pelatihan yang dilakukan untuk e-commerce juga berupa pelatihan mengatur strategi harga. E-</p>	<p>Kerjasama yang terjalin dengan Swiss-Belinn Malang sudah ada sejak awal hotel melakukan <i>grand opening</i>.</p>	<p>Swiss-Belinn Malang telah menggunakan OTA dan memanfaatkan e-commerce sejak berdiri tahun 2013. Dimanfaatkanny a e-commerce juga agar lebih fokus kepada travel OTA. seorang e-commerce harus secara rutin me-monitoring harga kamar, baik hotel</p>	<p>Pentingnya e-commerce untuk me-monitoring harga pasar, harga kompetitor. monitoring juga sebaiknya tidak hanya melihat pada hari atau bulan itu saja, tetapi juga bulan-bulan ke depannya sehingga e-commerce dapat lebih mudah</p>	<p>Pemanfaatan OTA telah dilakukan oleh Swiss-Belinn Malang sejak berdiri, yaitu tahun 2013. Seorang e-commerce harus memonitoring harga hotel – baik hotel sendiri, maupun hotel kompetitor, sehingga dapat menentukan harga yang pas untuk dipasang di OTA. harga yang dilihat tidak hanya harga</p>

	<p>Untuk membuat kapan harus kita tinggikan, itu nanti ada pelatihannya di situ. Ya <i>kan</i>? Jadi <i>gak</i> sembarangan OTA apa <i>kan</i>. <i>E-commerce</i> mau beri harga sembarangan, gitu loh. Karena kita <i>kan</i> punya, ada harga <i>up</i> ada harga <i>bottom</i>. <i>Bottom</i>-nya berapa, <i>middle</i>-nya berapa, gitu. Jadi.. Itu sih sebetulnya <i>e-commerce</i>.</p> <p>I : Berarti memang intinya, orang <i>e-commerce</i> itu harus pandai-pandai melihat.. apa ya.. pangsa pasarnya..</p> <p>P : <i>Heem</i>.. pangsa pasarnya. Makanya <i>kan</i> dia harus setiap setengah jam, atau mungkin sekitar satu jam, dia harus</p>	<p><i>commerce</i> harus pandai melihat pangsa pasar, dan secara rutin harus melihat kembali (<i>re-check</i>). <i>E-commerce</i> memiliki aplikasi sendiri agar dapat <i>monitoring</i> harga hotel sendiri dan hotel kompetitor. Bahkan <i>monitoring</i> juga dilakukan untuk harga beberapa bulan ke depan.</p>		<p>tempat dia bekerja maupun hotel kompetitor. <i>E-commerce</i> memiliki aplikasi tersendiri yang dapat memudahkan mereka untuk <i>monitoring</i> harga, bahkan ketika mereka tidak bertugas. Tidak hanya harga yang ada saat ini saja, namun juga <i>monitor</i></p>	<p>memasang harga yang cocok.</p>	<p>yang ada pada hari atau bulan itu saja, tetapi juga harga yang ada di bulan-bulan berikutnya. Hal ini juga dilakukan agar dapat melihat <i>city occupancy</i>. <i>E-commerce</i> memiliki aplikasi sendiri yang dapat memudahkan <i>e-commerce</i> untuk memantau harga tiap jamnya. <i>E-commerce</i> tidak hanya akan memasang harga</p>
--	--	---	--	--	-----------------------------------	---

	<p><i>monitoring</i>. Satu jam kedepan, siapa <i>sih</i> yang sudah <i>close</i>? Satu jam kebelakang siapa <i>sih</i> yang nurunin harga, siapa <i>sih</i> yang <i>naikin</i> harga. <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i>? <i>Nah</i>, itu di-<i>monitor</i> terus sama dia.</p> <p>I : Bahkan sampai berbulan-bulan ke depannya juga ya pak.</p> <p>P : Iya. Pokoknya dia dari mulai <i>aa...</i> Jam kerja perhari, sampai pun... Dia <i>monitor</i> terus, gitu loh. Jadi bukan <i>e-commerce</i> itu kerjaannya <i>cuman..</i> Ya udah sekali masuk aja selesai, gitu. Enggak. <i>Nah</i> siangnya dia harus <i>monitor</i> lagi. <i>Oh</i> ternyata hotel ini sudah <i>close</i>, <i>oh</i> ternyata hotel ini sudah nurun</p>			<p>dilakukan untuk melihat harga kompetitor di bulan-bulan mendatang.</p>		<p>lalu kemudian dilepas, tapi <i>e-commerce</i> harus tetap memantau dan melihat ada paerubahan apa di OTA. Selain melakukan <i>monitoring</i>, ada kalanya <i>e-commerce</i> melakukan <i>undercover</i> untuk menghubungi hotel kompetitor dan menanyakan harga kamar yang tersedia di hotel tersebut.</p>
--	---	--	--	---	--	---

	<p>harganya, kenapa <i>nih</i>? <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i>? <i>Nah</i> itu seharusnya, ada juga.. aa.. Investigasi untuk hotel tersebut. Iya <i>kan</i>? Kenapa <i>kok</i> hotel ini itu <i>kok</i> bisa naik, kenapa <i>kok</i> hotel ini bisa turun harganya. Itu <i>kan</i> <i>mesti</i> diinvestigasi itu. <i>Mesti</i> ditanyain. Pura-pura jadi.. Mau <i>ngadain event</i> lah, mau <i>ngadain</i> ini lah. <i>Kan</i> gitu bisa aja <i>kan</i>. Strateginya <i>kan</i> gitu, gitu loh.</p> <p>I : <i>Undercover</i> lah ya pak?</p> <p>P : Iya, <i>undercover</i>, betul.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
5.	I : Terus pak, yang pelatihan ini, itu sebenarnya <i>emang</i> dari	Pelatihan karyawan – e-	Pelatihan karyawan yang	Pelatihan karyawan – e-	Pelatihan <i>e-commerce</i> biasa	Diadakannya pelatihan bagi

pusatnya diadakan.. Selalu diadakan pelatihan atau dari.. Swiss-Belinn sendiri?	<i>coommerce</i> diadakan oleh pihak regional. Swiss-Belinn Malang memiliki regional <i>office</i> di Jakarta. Pelatihan biasa dilakukan sebanyak setahun sekali atau tiap enam bulan sekali, tergantung dari pihak regional. Yang lebih menguntungkan lagi, Mr. Matthew selaku <i>vice president</i> Swiss-Belhotel	dilakukan oleh kantor regional hotel di Jakarta.	<i>coommerce</i> diadakan oleh pihak regional. Swiss-Belinn Malang memiliki regional <i>office</i> di Jakarta. Pelatihan biasa dilakukan sebanyak setahun sekali atau tiap enam bulan sekali, tergantung dari pihak regional. Yang lebih menguntungkan lagi, Mr. Matthew selaku	diadakan enam hingga satu tahun sekali. Kantor pusat yang berada d Jakarta merupakan penangungjawab adanya pelatihan bagi karyawan Swiss-Belhotel International yang ada di Indonesia. Dalam pelaihan <i>e-commerce</i> , Mr. Matthew, selaku <i>vice president</i> kantor regional Jakarta	karyawan perusahaan dinilai sangat penting untuk mengembangkan wawasan terkait bidang masing-masing. Di Swiss-Belinn Malang, karyawan biasa dikirim ke Jakarta untuk mengikuti pelatihan di pusat. Pelatihan tersebut biasa dilakukan sebanyak satu atau bahkan dua kali dalam setahun. Untuk <i>e-commerce</i> ,
P : Pelatihan. Jadi nanti dari Swiss-Bel regional itu mengambil seluruh <i>e-commerce</i> di seluruh Indonesia <i>nih</i> yang ada di Swiss-Bel Indonesia. Dikumpul di Jakarta semua.					
I : <i>Hemm..</i> Berarti di sana, itu biasanya pelatihannya berapa kali, berapa.. Kali Pak?					
P : Kalau <i>gak</i> , <i>emmm...</i> Itu biasanya setahun sekali <i>sih</i> ya. Atau setiap enam bulan sekali, saya... Mungkin ini. Ya.. Antara enam bulan sekali atau setahun sekali gitu loh.					

	<p>I : Berarti memang dari pusatnya sudah di...</p> <p>P : Pusat, iya. <i>E-commerce</i> kita kan... <i>Vice president</i>-nya kan anaknya <i>ownernya</i> Swiss-Bel. Si... Matthew itu. Untuk IT-nya kan <i>vice president</i>-nya kan dia. Nah itu kan membawahi <i>e-commerce</i>.</p> <p>I : Berarti langsung turun dari Pak Matthew ini yang turun ke lapangan dan langsung mengajarkan gitu ya. Berarti itu kaya berupa.. apa sih.. modelnya. Seminar gitu atau...</p> <p>P : Biasanya ada <i>workshop</i>-nya juga ada pelatihannya juga, gitu loh. Seperti itu. Jadi istilahnya mereka menambah wawasan</p>	<p>International di Jakarta merupakan orang IT yang dapat dibilang sangat memahami masalah <i>e-commerce</i>, beliau juga membawahi seluruh <i>e-commerce</i> Swiss-Belhotel International di Indonesia. Pelatihan yang diberikan dapat berupa <i>workshop</i> yang berguna untuk menambah wawasan</p>		<p><i>vice president</i> Swiss-Belhotel International di Jakarta merupakan orang IT yang dapat dibilang sangat memahami masalah <i>e-commerce</i>, beliau juga membawahi seluruh <i>e-commerce</i> Swiss-Belhotel International di Indonesia. Pelatihan yang diberikan dapat</p>	<p>turun langsung memberikan pelatihan/<i>workshop</i>.</p>	<p>pelatihan atau <i>workshop</i> dipimpin langsung oleh <i>vice president</i> Swiss-Belhotel International Indonesia di Jakarta, yaitu Pak Matthew. Pak Matthew merupakan salah seorang ahli IT yang fokus pada bidang <i>e-commerce</i>. Adanya pimpinan yang turun langsung untuk memberikan</p>
--	---	--	--	--	---	---

	<i>kan. Karena kan e-commerce ini kan berkembang terus. Iya gak? E-commerce ini kan gak mentok, stuck di situ saja kan enggak. Berkembang teruss, gitu loh. Iya kan? Jadi harus... inovasi seperti apa.</i>	dikarenakan <i>e-commerce</i> pasti akan berkembang tiap saat.		berupa <i>workshop</i> yang berguna untuk menambah wawasan dikarenakan <i>e-commerce</i> pasti akan berkembang tiap saat.		pelatihan dapat dibilang sangat memberikan manfaat dan semangat, karena dapat menimbulkan rasa kedekatan antara karyawan dengan pimpinan.
--	---	--	--	---	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
6.	I : Harus ada inovasi baru dari <i>e-commerce</i> itu.. P : Bener. Coba kalau misalnya dia <i>stuck</i> di situ aja ya.. Mohon maaf, seperti hotel-hotel lokal. Dia hanya, sepengetahuan mereka <i>kan</i> kalau hotel lokal, <i>e-</i>	<i>E-commerce</i> harus pandai membuat inovasi baru.	Memberikan inovasi baru dan pemberian harga yang penting bagi <i>e-commerce</i> .	Seorang <i>e-commerce</i> harus bisa memberikan inovasi baru terhadap hotelnya.	Inovasi baru sangat penting dalam <i>e-commerce</i> , selain itu penggantian harga yang rutin	Walaupun <i>e-commerce</i> dan OTA saat ini sudah <i>booming</i> , terkadang masih banyak hotel yang tidak menjaga dan

	<p><i>commerce</i> itu kan ya <i>udah</i>, <i>gue</i> masukin harga, selesai. Bener <i>gak</i>?</p> <p>I : Iya kadang sampai beberapa bulan harganya itu <i>tetep aja</i>, <i>gak</i> berubah-berubah...</p> <p>P : Iya benar. Yang penting ada harga, <i>kan</i>? <i>Nah</i> itu. Seperti itu. Terus apa lagi <i>nih</i>?</p>			<p>Terkadang bisa kita lihat di beberapa OTA, ada beberapa hotel yang memiliki harga kamar yang cenderung sama selama berbulan-bulan tanpa ada perubahan.</p>	<p>juga menunjukkan <i>e-commerce</i> yang baik.</p>	<p>mengganti harga yang ada di OTA-nya. Hal ini bisa jadi menunjukkan bahwa hotel tersebut tidak paham mengenai apa <i>jobdesk</i> dari seorang <i>e-commerce</i>. menurut informan, pergantian harga di OTA sangat penting untuk mendapatkan keuntungan bagi hotel, maka dari itu seorang <i>e-commerce</i> harus</p>
--	--	--	--	---	--	--

						sering me- <i>monitoring</i> harga pada setiap jamnya.
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
7.	<p>I : Terus kalau yang..aa.. di Swiss-Belinn itu.. apa ya... <i>e-commerce</i>-nya itu yang pertama dicari sebenarnya apa sih? Yang pertama dilihat kalau misalnya ada orang yang mau aa.. Melamar menjadi <i>e-commerce</i> misalnya. Yang pertama kali dilihat itu apa?</p> <p>P : Yahh.. yang terutama <i>basic</i>-nya harus <i>basic marketing</i> dulu. Yang kedua <i>kan</i> strateginya dia. Dia punya strategi gak?</p>	<p><i>Basic</i> yang harus dimiliki seorang <i>e-commerce</i> adalah <i>marketing</i> dan memiliki dasar menyusun strategi. Paling minimal, jika bukan dari <i>marketing</i>, adalah <i>basic</i> reservasi. Hal ini diperlukan agar hotel</p>	<p><i>Basic</i> yang harus dimiliki oleh seorang <i>e-commerce</i>.</p>	<p><i>Basic marketing</i> ditambah dengan pengalaman menjalani bidang reservasi, serta dapat menyusunstrategi merupakan beberapa hal yang dicari atau pertama kali dilihat ketika</p>	<p>Pentingnya <i>basic marketing</i>, reservasi, dan penyusunan strategi yang benar bagi pengalaman untuk menjadi seorang <i>e-commerce</i>.</p>	<p>Informan menyebutkan bahwa <i>basic</i> sebagai <i>marketing</i> merupakan hal yang pertama dilihat ketika ingin melamar jadi seorang <i>e-commerce</i>. akan tetapi, bisa juga dengan <i>basic</i> reservasi. Jika</p>

	<p>Minimal <i>basic</i>-nya dari reservasi. Kalau bisa dia pernah di reservasi pernah di <i>marketing</i> juga lebih bagus. Karena dia ada strateginya. <i>E-commerce</i> kalau <i>gak</i> punya strategi ya susah. Gimana kita mau aa.. Perang sama hotel lain? Bener <i>gak</i>? <i>Ntar</i> kita dimakan sama hotel lain!</p> <p>I : Malah <i>gak</i> gerak sama sekali ya.</p> <p>P : Betul. Makanya, <i>e-commerce</i> itu memang strateginya harus pandai. Dia harus bisa melihat omzetnya di hotel-hotel lain berapa, kompetitor kita berapa. Dia harus bisa melihat <i>city occupancy</i> berapa.</p>	<p>tersebut dapat bersaing dengan hotel kompetitor. adanya strategi yang baik dapat memberikan keuntungan bagi hotel itu sendiri. Selain itu, <i>e-commerce</i> juga harus pandai melihat <i>omzet</i> dari hotel lain serta <i>city occupancy</i>.</p>		<p>informan merekeut <i>e-commerce</i>. Menurut beliau, hal-hal tersebut penting sehingga <i>e-commerce</i> bisa memiliki strategi dan Swiss-Belinn Malang dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.</p>		<p>calonnya memiliki <i>basic</i> dari keduanya, maka akan lebih baik lagi. Selain itu, seorang <i>e-commerce</i> diharapkan memiliki strategi yang baik. Jika berhubungan dengan <i>e-commerce</i>, strategi yang baik bisa membuat hotel bersaing dengan kompetitor. strategi ini contohnya untuk</p>
--	---	---	--	--	--	---

						melihat omset dari kompetitor dan melihat <i>city occupancy</i> yang ada.
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
8.	<p>I : <i>City occupancy</i> dilihat dari mana pak?</p> <p>P : <i>City occupancy</i> itu dilihat dari <i>report</i> harian itu <i>kan</i> kita bisa melihat. Yang kedua dari OTA <i>kan</i> juga bisa kita lihat. Kenapa bisa pasang harga tinggi? Pasti hotel-hotelnya <i>udah</i> penuh <i>nih</i>. Kenapa dia sudah <i>close</i>? <i>Oh</i> pasti dia <i>udah</i> penuh <i>nih</i>. Ini <i>kan</i>, kenapa dia harga tinggi? <i>Oh</i> harga <i>standart</i>-nya sudah</p>	<p><i>City occupancy</i> dapat dilihat berdasarkan laporan harian yang diserahkan. <i>City occupancy</i> juga dapat dilihat melalui OTA. caranya adalah dengan melihat harga di hotel-hotel kompetitor.</p>	Menentukan dan melihat <i>city occupancy</i> untuk menentukan harga OTA.	<p><i>City occupancy</i> dapat dilihat melalui <i>report</i> harian dan harga kamar di hotel-hotel kompetitor. Jika harga hotel kompetitor yang dilihat melalui OTA sudah memiliki harga</p>	Q7777Z	Adanya <i>city occupancy</i> dinilai penting untuk mendapatkan keuntungan bagi penjualan kamar hotel. <i>City occupancy</i> sendiri dapat dilihat dari beberapa cara, yaitu melalui laporan yang

	<p>habis. Jadi yang dijual harganya yang kelas di atas. Makanya mahal harganya. Dari situ <i>kan</i> kita sudah bisa baca <i>tuh</i>. Nah dari enam, dari enam kompetitor kita misalnya semua udah <i>kaya</i> begitu <i>oh ya</i> berarti <i>occupancy</i> kita tinggi <i>nih</i>, Malang. Bener <i>gak</i>?</p> <p>I : Iya <i>sih ya</i> pak.</p> <p>P : Nah dari situ kita bisa membaca. <i>Oh...</i> berarti Malang malam ini lagi tinggi <i>occupancy</i>-nya. Iya <i>kan</i>? Nah, di situ juga harus bisa pandai langsung <i>click</i>. Si <i>e-commerce</i>! Iya <i>kan</i>, nah kalau <i>gak klik kan</i>, waduh. Bener <i>gak</i>? Target kita</p>	<p>Swiss-Belinn Malang memiliki enam hotel kompetitor. Apabila harga di hotel-hotel tersebut sudah tinggi, dapat dipastikan bahwa saat itu <i>city occupancy</i> Malang sedang tinggi. Jika <i>e-commerce</i> tidak dapat membacanya, maka hotel akan dirugikan karena memasang harga yang murah.</p>		<p>yang tinggi, hal tersebut menandakan bahwa hotel tersebut sudah penuh – kamar standar sudah terjual. Maka dari itu pihak hotel berani untuk memasang harga tinggi. Hal ini juga menandakan bahwa Malang saat itu <i>city occupancy</i> terbilang tinggi.</p>		<p>diberikan tiap hari dan dari harga OTA. Dari OTA, <i>city occupancy</i> bisa dilihat dari harga kamar yang dicantumkan oleh hotel-hotel kompetitor. apabila harga yang dicantumkan sudah tinggi, itu menandakan bahwa kamar standar sdah terjual – yang menandakan bahwa hotel <i>full</i>. Hal ini menjadi tanda bahwa pada</p>
--	--	---	--	---	--	---

	<p><i>kan</i> murah terus. Bener <i>gak</i> mbak?</p> <p>I : Iya, bener.</p>					<p>saat itu <i>city occupancy</i> sedang ramai sehingga banyak orang yang menginap di hotel.</p>
--	--	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
9.	<p>P : Kalau orang-orang sudah masang satu juta, kita masih empat ratus. Bener <i>gak</i>? Padahal kita kalau di atas itupun masih laku. Karena <i>gak</i> ada pilihan <i>gak</i> mungkin <i>nunggak</i> gimana kita?</p> <p>I : Iya <i>sih</i>, pangsa pasarnya juga sudah tinggi ya.</p>	<p>Jika <i>city occupancy</i> penuh, walaupun hotel memasang harga yang tinggi, pasti kamar akan tetap terjual. Informan membandingkan harga antara Swiss-Belinn Malang dengan</p>	<p>Pentingnya melihat <i>city occupancy</i> untuk mendapatkan keuntungan bagi hotel dan bagaimana saat ini konsumen sudah tidak memandang</p>	<p>Ketika hotel kompetitor memasang harga tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa <i>city occupancy</i> saat itu tinggi. Jadi, walaupun hotel memasang harga</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pentingnya <i>monitoring</i> harga di OTA untuk mendapatkan keuntungan. Konsumen yang saat ini sudah tidak melihat 	<p>Menilai <i>city occupancy</i> dapat dilihat dari harga OTA hotel kompetitor. Jika hotel kompetitor sudah memasang harga tinggi, hal itu menandakan bahwa <i>city occupancy</i>-nya</p>

	<p>P : ya, <i>kan</i>? Nah sekarang kalau mereka mau menginap di hotel yang <i>losmen-losmen</i> begitu <i>tuh</i>, aa... Apa <i>guesthouse</i> <i>kan</i>.. Sekarang <i>guesthouse</i> harganya juga sudah tinggi mbak. Sekarang <i>gue</i> <i>nginep</i> di <i>guesthouse</i> lima ratus ribu, katakanlah. Anggap aja <i>kan</i> lima ratus ribu. Nah sekarang <i>gue</i> <i>nginep</i> di Swiss-Bel misalnya kalau di OTA harganya enam ratus ribu atau enam setengah. Itu pilih di Swiss-Bel, kenapa? Satu nyaman, dua makanannya lengkap, fasilitasnya lengkap. Cuma beda seratus ribu. Bener <i>gak</i> mbak? Nah sekarang, Mbak Yola mau pilih mana?</p>	<p><i>losmenn</i> atau <i>guesthouses</i> yang ada di Malang. Walaupun harga yg berbeda tidak terlalu banyak – <i>guesthouse</i> < kamar hotel, tetapi beliau memilih untuk menginap di hotel. Yang menjadi pertimbangan adalah harga tinggi karena lengkapnya fasilitas yang ada di hotel. Informan juga menerangkan</p>	<p><i>prestige</i> sebuah hotel.</p>	<p>tinggi, kamar akan tetap akan terjual. Saat ini, konsumen sudah tidak melihat <i>prestige</i> hotel ketika berkunjung ke kota lain. Yang lebih dipentingkan adalah konsumen bisa mencari tempat untuk beristirahat setelah menyelesaikan kegiatannya hari itu. Maka dari</p>	<p><i>prestige</i> sebuah hotel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya hotel <i>budget</i> untuk tempat beristirahat – harga murah kualitas hotel. 	<p>sedang tinggi. Selain itu, saat ini harga <i>guesthouse</i> dan juga hotel tidak berbeda terlalu jauh. Namun, menurut informan, jika beliau diharuskan untuk memilih, beliau akan memilih untuk menginap di hotel dibandingkan menginap di <i>guesthouse</i> walaupun harganya terpaut lebih mahal hotel. Hal ini</p>
--	---	--	--------------------------------------	---	---	--

<p>Beda seratus ribu terus makannya <i>cuman</i> kalau di <i>guesthouse</i> kan nasi goreng sama telur dadar <i>doang</i>. Sama teh manis. Bener <i>gak</i> mbak? Tapi kalau mbak <i>nginep</i> di hotel <i>kaya</i> kita, misalnya Ibis atau Swiss-Bel <i>kan</i> lengkap makanannya. Mau pilih apa aja ada. Masa kita bela-belain gara-gara seratus ribu kita.. Istirahat kita kurang nyaman?</p> <p>I : Kalau dilihat dari <i>rate</i> harganya <i>sih mending</i> lebih seratus ribu tapi fasilitasnya udah lengkap.</p> <p>P : Bener! <i>Nah... gitu loh</i> mbak. Karena orang sekarang ini yang kedua juga orang sekarang ini <i>gak ngeliat prestise</i>. Kalau</p>	<p>bahwa saat ini, orang yang menginap di hotel sudah tidak memandang <i>prestige</i> lagi. Dijelaskan bahwa ketika dulu, orang akan menilai kita dari tempat kita menginap, yang dicontohkan adalah Hotel Sheraton. Namun, saat ini orang lebih fokus mendapatkan hotel/tempat sementara yang bisa dipakai untuk</p>			<p>itu, saat ini sudah banyak hotel-hotel <i>budget</i> yang bermunculan. Hotel ini memang ditujukan untuk konsumen yang ingin menginap atau memesan kamar hotel dengan tarif yang relatif rendah/murah namun masih mendapatkan fasilitas hotel yang memadai.</p>		<p>dikarenakan, menurut informan, fasilitas hotel lebih lengkap dibandingkan dengan <i>guesthouse</i> yang ada di kota-kota. Disebutkan juga bahwa saat ini konsumen tidak melihat dari segi <i>prestige</i> hotel itu sendiri. Saat ini masyarakat lebih memilih hotel yang bisa digunakan untuk beristirahat. Maka</p>
---	---	--	--	---	--	--

	<p>jaman dulu <i>ngeliat prestise. Lu nginep</i> di mana <i>sih? Gue nginep</i> di Sheraton. Tapi sekarang ya mbak, gimana caranya <i>gue</i> bisa <i>nginep</i> di tempat yang murah tapi hotelnya bagus. Makanya banyak berdiri hotel-hotel <i>budget</i>. Seperti Amaris, seperti Ibis, seperti Midtown. Sekarang kita jujur aja ya, kita tidur di hotel cuma delapan jam, mbak. Selebihnya kita di luar, mbak. Bener <i>gak</i>? Apakah Mbak Yola mau ke Bandung mau pindah tidur <i>doang</i>, misalnya. Mau tidur <i>doang kan gak</i> mungkin tidur <i>doang</i> di hotel.</p>	<p>beristirahat. Maka dari itu, saat ini banyak muncul hotel-hotel <i>budget</i>. Informan menerangkan bahwa sebagai konsumen, menggunakan fasilitas hotel bisa dihitung selama 8 jam untuk beristirahat. Selebihnya, waktu digunakan untuk menikmati suasana kota yang dikunjungi.</p>				<p>dari itu, saat ini banyak muncul hotel-hotel <i>budget</i>. Ini ditujukan untuk para wisatawan yang ingin menikmati fasilitas hotel dengan harga yang cenderung terjangkau.</p>
--	---	---	--	--	--	--

	I : Pasti keliling jalan-jalan.					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
10.	<p>P : Pasti keliling. Masuk ke hotel itu paling jam tujuh. Iya <i>gak</i>? Jam delapan. Mandi sebentar jam sembilan tidur. Besok pagi jam enam jam tujuh <i>udah</i> bangun lagi sarapan jam delapan kita berangkat lagi ke mana. <i>Kan gitu</i> mbak ya. Kalau kita nginep di bintang lima yang harganya mahal, buat istirahat ya sama aja <i>gue</i> tidur sama yang di bintang tiga. <i>Gitu kan?</i> Bener <i>gak</i> mbak?</p> <p>I : Iya bener pak.</p>	<p>Informan mengatakan bahwa ketika berkunjung ke kota lain, orang yang menginap di hotel banyak menghabiskan waktu di luar hotel. Maka dari itu, saat ini masyarakat tidak melihat <i>prestige</i>, karena hotel sekedar tempat untuk beristirahat</p>	<p>Keinginan konsumen untuk menghabiskan waktu di luar hotel, untuk membeli oleh-oleh keluarga dan kerabat. Saat ini orang-orang sudah tidak melihat <i>prestige</i> lagi ketika berkunjung ke suatu kota.</p>	<p>Saat ini, konsumen banyak yang memanfaatkan uangnya untuk dipakai jalan-jalan mengelilingi kota atau membeli oleh-oleh untuk dibawa pulang. Konsumen tidak lagi melihat tempat mereka menginap,</p>	<p>Banyaknya konsumen yang saat ini tidak memikirkan <i>prestige</i> menginap di hotel seperti apa. Selama mereka bisa menikmati waktu berkeliling kota dan menikmati kuliner atau membeli oleh-</p>	<p><i>Prestige</i> bukanlah hal utama yang diperhatikan oleh konsumen saat ini. Konsumen lebih berpikir bagaimana nanti uangnya bisa dimanfaatkan fengan baik ketika berkunjung ke suatu kota. Menginap di hotel yang tergolong <i>low budget</i> bukan lagi masalah,</p>

	<p>P : Makanya orang sekarang <i>udah</i> <i>gak</i> lihat <i>prestise</i>. Yang penting sekarang <i>gua</i> bisa dapat hotel, nyaman, harganya murah, pulang bisa bawa oleh-oleh, <i>duitnya</i> ini bisa kita <i>buat</i> makan-makan di tempat wisata.</p> <p>I : Jadi memang tidak menghabiskan waktu di hotel aja ya pak?</p> <p>P : Iya. Sekarang bintang lima <i>loh</i> harga murah standar itu satu juta dua ratus lima puluh. Itu <i>udah</i> paling termurah, di hotel bintang lima. Kita di hotel ini <i>standart</i> <i>cuma</i> enam ratus sampai tujuh ratus. Sisanya lima ratus ribu. Lima ratus ribu dibuat <i>ngapa-ngapain</i> <i>udah</i></p>	<p>sejenak. Selain itu, jika menginap di hotel yang relatif memiliki harga yang rendah, sisa uang dapat digunakan untuk jalan-jalan atau membeli oleh-oleh untuk keluarga di rumah atau kerabat.</p>		<p>mereka memilih hotel yang tergolong murah sehingga sisa uangnya bisa digunakan untuk kebutuhan lain. Berbeda dengan dulu, ketika orang-orang masih melihat <i>prestige</i>, seperti hotel tempat mereka menginap. Semakin besar bintang dan mahal harga hotel tersebut, semakin baik</p>	<p>oleh untuk dibawa pulang.</p>	<p>karena hotel hanya digunakan untuk beristirahat saja, sisa waktunya akan digunakan untuk mengelilingin kota yang dikunjungi.</p>
--	---	--	--	---	----------------------------------	---

	<p>bisa. <i>Buat</i> makan siang, <i>buat...</i> bener <i>gak</i>? Kalau kita sekamar. Kalau kita buka dua kamar? Apa <i>gak</i> sejuta kita bedanya? Sehari. Bener <i>gak</i> mbak? Sejuta <i>udah</i> bisa <i>buat ngapa-ngapain</i> lagi! Buat dibeli oleh-oleh.</p> <p>I : <i>Buat</i> keliling-keliling kemana-mana!</p> <p>P : <i>Hiyaaa.. Bisa</i> buat <i>rental</i> mobil. Bener <i>gak</i> mbak? <i>Nah e-commerce</i> itu sebetulnya itu, strategi yang dibutuhin. Jadi kalau <i>gak</i> bisa pintar baca pangsa pasar, strategi <i>gak</i> bagus, <i>gak</i> bisa jadi <i>e-commerce</i>. Intinya <i>e-commerce</i> itu aja sebenarnya. Kalau dia bisa membaca...</p>			posisi mereka di antara orang-orang lain.		
--	---	--	--	---	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
11.	<p>I : Tapi <i>kayaknya</i> dulu Pak Sugeng juga pernah bilang <i>e-commerce</i> itu modelnya kaya saham, <i>ngelihat</i> saham gitu ya, Pak? Memang kalau misalnya <i>gak</i> pinter ya.. Kita harus banyak..</p> <p>P : Iya! <i>Ngutiknya</i> juga harus pinter. Iya <i>kan</i>? Dia juga harus bisa, yang terpenting adalah dia harus <i>ngerti</i> masalah SWOT-nya.</p> <p>I : Oh.. SWOT-nya pak?</p> <p>P : Iya! SWOT analisisnya dia harus pinter. Iya <i>gak</i>? Tapi kalau dia <i>gak</i> <i>megang</i> SWOTnya, ya repot dia.</p>	<p><i>E-commerce</i> dianggap sebagai pialang saham di dalam hotel.</p> <p>Seorang <i>e-commerce</i> harus mengetahui SWOT dari masing-masing kompetitor yang <i>head-to-head</i> dengan Swiss-Belinn Malang.</p>	<p>Pentingnya seorang <i>e-commerce</i> untuk mengetahui SWOT dari masing-masing hotel kompetitor Swiss-Belinn Malang.</p>	<p>Adanya pengetahuan mengenai SWOT hotel kompetitor sangat dibutuhkan bagi seorang <i>e-commerce</i>. Dengan mengetahui SWOT hotel kompetitor, <i>e-commerce</i> diharapkan dapat melakukan</p>	<p>Pentingnya seorang <i>e-commerce</i> untuk mengetahui SWOT dari masing-masing hotel kompetitor Swiss-Belinn Malang.</p>	<p>Seorang <i>e-commerce</i> memiliki kewajiban untuk mengetahui SWOT dari hotel dan kompetitor. Dengan mengetahui SWOT dari hotel kompetitor, <i>e-commerce</i> akan mudah menentukan harga jual di OTA. Menurut informan,</p>

<p>I : SWOTnya Swiss-Belinn itu apa gitu..</p> <p>P : Iya. Swiss-Bel sama aa... Apa namanya, pesaing kita.</p> <p>I : <i>Oh</i> berarti memang misalkan saja di Swiss-Belinn ini ada enam ya?</p> <p>P : Ini yang <i>head-to-head</i> sama kita ya. Aria, Atria, Harris, ya.. Terus kemudian Santika, OJ, sama <i>Iblis</i> (sengaja diganti oleh Pak Sugeng). Hotel Ibis, Iya kan, <i>hehe</i>... Enam.</p> <p>I : Seorang <i>e-commerce</i> itu harus tau semua SWOTnya..</p> <p>P : Harus! Harus tau. Misalnya Ibis. <i>Strength pointnya</i> di mana? Iya <i>kan</i>? <i>Weaknessnya</i> di mana? <i>Opportunitynya</i> di</p>			<p>analisis dengan baik.</p>		<p><i>ecommerce</i> memiliki peran penting di dalam hotel, sebab seorang <i>e-commerce</i> diibaratkan sebagai pialang saham. Mereka harus memahami kapan harga harus naik dan kapan harga harus turun. Swiss-Belinn Malang memiliki enam kompetitor ya ng <i>head-to-head</i> dengan hotel. Masing-masing dari</p>
---	--	--	------------------------------	--	---

	<p>mana? Ancaman dia <i>tuh</i> buat kita seperti apa. Kalau menurut <i>gue</i>, Ibis <i>tuh</i> banyak <i>weakness</i>nya. Kenapa? Kamarnya kecil, iya <i>kan</i>? Makan paginya sama kita juga jauh. Iya <i>gak</i>? Jadi, kita udah <i>gausah ngeliat</i> Ibis <i>nih</i>. Kita <i>ngeliat</i> Atria. Atria berapa. OJ berapa. Nah OJ <i>strength point</i>nya di mana? Kamarnya dia lebih besar. <i>Breakfast</i>nya sama. Yang lebih gila lagi harganya lebih murah dari kita.</p>					<p>kompetitor memiliki SWOT yang berbeda-beda. Salah satu contohnya adalah The 101 OJ Hotel yang merupakan hotel bintang 4 yang ada di Malang. Informan mengatakan walaupun merupakan hotel bintang 4, <i>rate</i> harga hotel tersebut lebih murah dari pada Swiss-Belinn Malang yang notabenenya</p>
--	---	--	--	--	--	--

						hanya hotel bintang 3. Hal ini merupakan salah satu <i>strength point</i> dari salah satu kompetitor.
--	--	--	--	--	--	---

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
12.	<p>I : <i>Oh</i> iya pak, itu kalau misalnya harganya, padahal.. OJ itu kalau <i>gak</i> salah bintang empat ya pak, ya? Itu kenapa <i>kok</i> bisa harganya lebih murah gitu pak?</p> <p>P : Biasanya mereka itu adalah, satu, GM-nya panik, kalau <i>gak sampe</i> target. Bener <i>gak</i>? Iya <i>dong</i>, panik dia, kalau hotel <i>gue gak</i> laku, target <i>gue gak</i></p>	Salah satu alasan mengapa terkadang ditemukan hotel kompetitor dengan bintang yang lebih tinggi namun harga yang lebih murah adalah karena adanya	Beberapa kemungkinan alasan mengapa hotel kompetitor memiliki <i>rate</i> yang lebih murah.	Adanya kepanikan <i>general manager</i> hotel kompetitor membuat hotel tersebut memasarkan harga yang termasuk murah, walaupun hotel	Paniknya seorang GM hotel sehingga membanting harga jual kamar.	Terkadang ditemukan kompetitor yang memiliki <i>rate</i> hotel bintang 4 namun memiliki harga yang tergolong lebih murah dari Swiss-Belinn Malang. Salah satu

	<p><i>nyampe, gue</i> dicongkel, 34dibuang. I : Oh iya <i>sih</i>.</p>	<p>kemungkinan <i>general manager</i> di hotel tersebut panik jika tidak mencapai target.</p>		<p>tersebut merupakan hotel bintang 4. Hal ini berkaitan dengan target yang harus dipenuhi oleh hotel, sehingga apabila GM hotel tersebut tidak dapat memenuhi target, kemungkinan GM akan “dibuang” oleh perusahaan.</p>		<p>contohnya adalah The 101 OJ Malang Hotel. Dengan taraf bintang 4, fasilitas yang diberikan otomatis lebih banyak dibandingkan dengan Swiss- Belinn Malang, dan lebih parah lagi, dengan fasilitas lebih lengkap, harga kamar The 101 OJ Malang Hotel lebih murah dibandingkan dengan Swiss-</p>
--	--	---	--	---	--	--

						Belinn. Informan mengatakan, jatuhnya harga kamar bisa jadi dikarenakan GM hotel tersebut yang panik dan takut jika targetnya tidak tercapai. Jika target tidak tercapai, GM hotel tersebut bisa saja “dibuang.”
--	--	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
13.	P : Bener gak? Akhirnya, <i>kan</i> gini, strategi hotel kan begini. Kita mau meraih ARR-nya atau kita	Strategi hotel untuk meraih keuntungan	Strategi hotel untuk mendapatkan	Hotel harus menentukan ingin	Hotel bisa memilih untuk mencapai target	Tiap hotel memiliki pilihan dalam mencapai

<p>mau meraih aa.... Apa namanya. <i>Productionnya? Roomnight.</i> Jadi gini, <i>occupancynya</i>. Misalkan kita mau ARR tinggi, tapi <i>occupancy</i> kita akan rendah. Tapi kalau <i>occupancy</i> kita tinggi, ARRnya rendah. Itu memang <i>anu...</i> aa... Salah satu pasti <i>ngalah</i>. Kecuali kalau <i>high season</i>, itu pasti duaduanya bisa keangkat. Bener gak?</p> <p>I : Iya bener..</p> <p>P : Nah ini jadi salah satu dulu. <i>Lu</i> mau yang naik yang mana nih? <i>Lu</i> mau <i>ngangkat</i> yang mana? <i>Kan</i> gitu. Nah, strateginya adalah sekarang, hotel <i>kan</i></p>	<p>dibagi menjadi 2 (dua), yaitu apakah hotel ingin meraih <i>average room rate</i> atau meraih <i>production/occupancy</i>.</p>	<p>keuntungan dapat dilakukan dengan cara memilih antara mencapai target <i>average room rate</i> atau target <i>occupancy</i>.</p>	<p>mendapatkan ARR yang tinggi atau <i>occupancy</i> yang tinggi. Keduanya tidak dapat diraih secara bersamaan, kecuali kalau <i>city occupancy</i> Malang tinggi. Target ARR dapat tercapai apabila harga penjualan kamar dipasang tinggi. Sedangkan <i>occupancy</i> didapatkan dari</p>	<p>ARR atau target <i>occupancy</i> per harinya. Jika Swiss-Belinn Malang memilih untuk melebihi target ARR, ada kemungkinan target <i>occupancy</i> tidak tercapai, begitu juga sebaliknya. Akan tetapi, jika sedang mengalami <i>high season</i>, kedua target dapat tercapai bersamaan.</p>	<p>target masing-masing. Swiss-Belinn Malang biasanya memiliki 2 (dua) pilihan, yaitu target ARR atau target <i>occupancy</i>. Jika ingin memenuhi target ARR, maka target <i>occupancy</i> kemungkinan akan anjlok. Begitu juga sebaliknya, kecuali saat itu <i>city occupancy</i> Malang sedang tinggi atau saat itu sedang <i>high</i></p>
---	--	---	--	--	---

	<p>melihat targetnya per harinya berapa <i>sih</i> untuk <i>room</i>? Misalnya <i>roomnya</i> satu malam itu lima puluh juta, katakanlah ya. Ya sudah, <i>room productionnya</i> ditinggiin. Pokoknya yang penting lebih dari lima puluh juta. Jadi kita memang, <i>strugglenya</i> apa, jeleknya? ARR kita turun. Sudah pasti. Tapi yang pasti <i>ratingnya</i> kita akan di atas lima puluh juta. <i>Kan</i> gitu, <i>kan</i>? Presentasinya akan naik, gitu loh. Misalkan, <i>nah</i> karena, bulan.. Bulan.. Bulan apa <i>nih</i>? April, <i>occupancy</i> kita, targetnya adalah 70%. Kita harus melebihi 70% ini! Gimana caranya. Supaya apa?</p>			<p>berapa banyak kamar yang terjual. Jika ARR tinggi, belum tentu <i>occupancy</i> juga tinggi. Begitu juga sebaliknya.</p>		<p><i>season. Average room rate</i> didapatkan dari hasil penjualan harga kamar yang dicapai per harinya. Sedangkan <i>occupancy</i> dapat dilihat dari jumlah kamar yang terjual pada per harinya. Informan mengatakan, selama harga kamar hotel tinggi, maka ARR akan terdongkrak naik. Namun, jika hotel memasang</p>
--	---	--	--	---	--	--

	<p>Supaya harganya, supaya <i>revenue</i>nya imbang. Iya <i>kan gitu, kan?</i> Nah <i>mending</i>, targetnya berapa? Lima puluh juta. Yaudah yang penting kita dapet seratus lima puluh juta. Kita <i>gak</i> rugi. Iya <i>kan?</i> Nah itu, makanya harus <i>ngalah nih. Lu mau occupancy</i> atau ARR. ARR tau <i>kan?</i> <i>Average room rate</i>. Jadi, harga rata-rata.</p> <p>I : <i>Average room rate</i>, iya.</p> <p>P : Jadi kalau ARR kita di sini adalah mentoknya adalah empat ratus dua lima, empat ratus lima puluh. Di atas.. di.. di.. Apa namanya? Di <i>high season</i> kita bisa lima ratus lima puluh, bisa enam ratus. Bahkan</p>					<p>harga kamar murah, target ARR akan ikut menurun.</p>
--	--	--	--	--	--	---

	kita bisa enam ratus lima puluh ARRnya. Kalau ARR itu kan tergantung harga kamar. Kalau harga kamar tinggi ya ARR termasuk terdongkrak naik. Tapi kalau harga kita murah, ARR kita akan <i>anjlok</i> . <i>Gitu udah. Iya kan. Gitu...</i> Strateginya.					
--	---	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
14.	<p>I : Berarti kalau di Swiss-Bel sering yang mana pak? Sering milih sistem ARRnya atau <i>occupancy</i>?</p> <p>P : Kalau kita di sini adalah yang penting target itu. Target tercapai. Tapi kalau bisa ya</p>	<p>Swiss-Belinn Malang mengusahakan untuk dapat mencapai kedua target untuk mendapatkan</p>	<p>Pemilihan untuk lebih mendongkrak ARR.</p>	<p>Swiss-Belinn Malang selalu berusaha untuk mencapai kedua target. Akan tetapi, rata-rata hotel lebih</p>	<p>Mencapai target ARR untuk mendapatkan keuntungan.</p>	<p>Hotel rata-rata memilih untuk mencaoi <i>average room rate</i> (ARR) yang tinggi. Sebenarnya, Swiss-Belinn</p>

	<p>dua-duanya. Disamping ARR, sama targetnya juga masuk. Kalau bisa sih itu. Tapi ya, dimana-mana ARRnya. Coba deh waktu Mbak Yola lihat, ARR itu akan terdongkrak, tapi <i>roomnya</i> sedikit. Iya <i>kan</i>?</p> <p>I : Iya <i>sih</i>, iya baru ingat..</p>	<p>keuntungan. Akan tetapi, rata-rata hotel lebih memilih untuk dapat mencapai ARR yang tinggi.</p>		<p>memilih untuk mendapatkan ARR yang tinggi.</p>		<p>Malang mementingkan target-target tersebut dapat dicapai semua, namun jika buka <i>high season</i> akan sulit untuk dilakukan. Biasanya, jika hotel memiliki ARR yang tinggi, <i>room</i> yang terjual hanya sedikit.</p>
--	--	---	--	---	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
15.	<p>P : Terus apa lagi?</p> <p>I : Mungkin sekilas itu <i>sih</i>, Pak. Sebenarnya mau tanya yang e-</p>	<p>Rata-rata pelatihan yang dilakukan oleh</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lamanya pelatihan yang 			

<p><i>commerce</i>, kepelatihannya itu juga. Tapi <i>kan</i> tadi sudah dijawab juga. Di sana itu sebenarnya pelatihannya berapa lama <i>sih</i> pak? Kalau yang untuk <i>e-commerce</i> itu?</p> <p>P : Seminggu. Ini Fandy (<i>e-commerce</i> Swiss-Belinn Malang) udah dari tiga hari yang lalu. Dua hari yang lalu dia berangkat. Minimal lima hari lah.</p> <p>I : <i>Oh..</i> minimal.. itu sudah..</p> <p>P : <i>Ehh....</i> Itu si Fandy <i>tuh!</i> Udah pulang. Berarti tiga hari dia! <i>Nah... Ngomong</i> aja sama si Fandy. Coba tanya, <i>lu</i> pelatihan <i>lu</i> apa aja <i>sih</i> di sana?</p>	<p>kantor pusat adalah selama 3-5 hari.</p>	<p>dilakukan oleh pusat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penutup wawancara dengan HR <i>Manager</i>. 			
--	---	--	--	--	--

<p>I : Iya! Kebetulan kemarin sempat tanya ke Kak Fandy itu <i>cuman</i> masih sekilas dibahas. Tapi masih tentang keseluruhan OTanya itu ada berapa yang kerjasama. Belum sempat tanya lagi ke Kak Fandy.</p> <p>P : Nanti ngomong aja ke Fandy, <i>tuh</i>. Tanya.</p> <p>I : Sekarang <i>gapapa</i> ya, Pak?</p> <p>P : <i>Gapapa lah. Lah</i> itu, Fan! (bercanda)</p>					
--	--	--	--	--	--

Keterangan:

I = Interviewer (peneliti)

P = Pelapor (narasumber)

Strategi Komunikasi Korporat pada Perusahaan Jasa Perhotelan dengan Perusahaan *E-commerce* di Bidang *Online Travel Agency* (OTA)

Informan 1: *E-commerce* Swiss-Belinn Malang, Mas Fandy

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
1.	<p>P1 : Sebenarnya ini <i>sih</i>.. Apa namanya, lebih ke teknisnya. Mulai dari, apa namanya... Mulai dari... sistem STAAH, kemudian... sistemnya STAAH itu <i>loh ya, channel distribution-nya</i>. Kemudian... <i>reporting</i>, sama <i>reporting-nya</i>. Sama... ini <i>sih</i>.. apa namanya... Mereka juga baru... <i>Kaya</i>... Pengenalan kalau Swiss-Bel itu dia ada <i>affiliate e-mail</i>. Dia mulai kerja sama di Google.</p> <p>I : <i>Affiliate e-mail</i> itu apa kak?</p>	<p>Pelatihan yang telah dilakukan oleh Mas Fandy saat itu banyak membicarakan tentang teknis, contohnya seperti sistem STAAH. Selain itu, dalam pelatihan terakhir, pusat memperkenalkan bahwa saat ini perusahaan telah menggunakan <i>affiliate email</i>. Ini</p>	<p>Materi yang diberikan dalam pelatihan <i>e-commerce</i> Swiss-Belhotel International yang dilaksanakan di Jakarta.</p>	<p>Pelatihan yang dilakukan bisa macam-macam, salah satu contohnya adalah teknis menggunakan sistem STAAH yang dimanfaatkan oleh seluruh hotel jaringan Swiss-Belhotel International. Selain itu, kantor pusat</p>	<p>Adanya pelatihan yang berfokus kepada teknis penggunaan sistem STAAH yang dimanfaatkan oleh Swiss-Belhotel International. Adanya pengenalan mengenai <i>affiliate email</i> dan Google Ads.</p>	<p>Selama melakukan pelatihan di Jakarta, <i>e-commerce</i> Swiss-Belinn Malang mendapatkan banyak pelajaran dan pelatihan, beberapa contohnya ada masalah teknis STAAH dan <i>affiliate email</i>. Adanya <i>affiliate email</i> –</p>

	<p>P1 : <i>Affiliate e-mail</i> itu mereka sudah kerjasama <i>kaya</i> di.. Semisalnya <i>nih</i> kita buka Google ya. Kita buka Google... Setelah kita <i>close</i>, biasanya <i>kan</i> muncul iklan <i>tuh</i>. Iklan, itu langsung muncul Swiss-Bel sudah muncul iklan di situ. Terus muncul di Google Ads., terus, dia <i>ngenalin</i>, apa namanya... <i>browser</i>-nya kita ada yang membayar ada yang enggak. Itu cara tahunya gimana. Misalkan kita <i>searching</i> swiss-belhotel.com, itu muncul paling atas, otomatis kita sudah harus bayar. Kaya gitu sih ya. Terus, lebih ke teknisnya juga, masalah, apa namanya.. <i>create</i> mulai dari</p>	<p>digunakan untuk memudahkan <i>advertising</i> perusahaan karena telah bekerjasama dengan Google Ads. Dalam pelatihan tersebut juga dikenalkan <i>browser</i> membayar sehingga laman swiss-belhotel.com menjadi <i>website</i> teratas jika melakukan pencarian.</p>		<p>memperkenalkan kepada <i>e-commerce</i> mengenai <i>affiliate email</i> dan <i>website</i> membayar sehingga memudahkan hotel untuk melakukan <i>advertising</i>.</p>		<p>bekerjasama dengan Google Ads, memudahkan perusahaan untuk mengiklankan <i>brand</i> mereka. Selain itu, diterangkan juga mengenai <i>website</i> membayar. Dengan <i>website</i> membayar, laman resmi Swiss-Belhotel International akan keluar pertama di dalam situs pencarian.</p>
--	---	---	--	--	--	---

	<p><i>rate plan, create</i> promosi, sama <i>maintain direct website</i>-nya kita.</p> <p>P2 : Ya hampir mirip mirip <i>kan</i> ya, Cuma ya pengembangannya itu tadi.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
2.	<p>P1 : Sama <i>study case</i> masalah <i>fraud credit cards</i> itu loh, <i>kan</i> sekarang banyak yang masalah <i>fraud credit cards</i> itu. <i>Credit card</i> palsu. Sekarang lebih <i>secure</i> lagi sih.</p> <p>I : Kayanya tahun lalu juga pernah dibahas sama Mandiri itu ya?</p> <p>P2 : Sekarang kartu kredit ini <i>kan</i> sudah pake <i>chip</i>.</p>	<p>Selain melakukan pelatihan, perusahaan pusat juga memberikan <i>study case</i> mengenai masalah yang sering terjadi di perusahaan-perusahaan besar saat ini, yaitu</p>	<p>Studi kasus mengenai <i>fraud credit cards</i>.</p>	<p><i>Fraud credit cards</i> saat ini menjadi salah satu masalah yang sering dihadapi perusahaan-perusahaan. Maka dari itu, dalam pelatihan yang dilakukan</p>	<p><i>Fraud credit cards</i> menjadi salah satu permasalahan di dalam perusahaan seluruh dunia karena dianggap sangat</p>	<p>Adanya <i>case study</i> yang diberikan dalam pelatihan dapat dinilai bermanfaat karena peserta bisa mengetahui masalah yang terjadi di perusahaan-perusahaan besar.</p>

	<p>Pengamanannya sudah pakai <i>chip</i> sekarang. Iya <i>kan</i>? Sudah <i>kaya</i> ATM. Bener <i>gak</i>? Tapi sebenarnya latihan dua hari</p> <p>P1 : Dua hari tapi <i>full</i> dari pagi sampai malam terus.</p> <p>I : Oh iya pak?</p>	<p><i>fraud credit cards.</i></p>		<p>di Jakarta, kantor pusat Swiss-Belhotel International Jakarta memberikan studi kasus mengenai kartu kredit palsu dengan harapan peserta pelatihan memahami permasalahan yang dihadapi.</p>	<p>merugikan perusahaan.</p>	<p>Salah satu studi kasus yang dibahas dalam pelatihan <i>e-commerce</i> kemarin adalah <i>fraud credit cards</i>. Adanya kasus <i>fraud credit cards</i> dapat sangat merugikan perusahaan sehingga saat ini perusahaan harus waspada dan siap menghadapi masalah tersebut. Dengan <i>fraud credit cards</i>, oknum biasanya</p>
--	---	-----------------------------------	--	---	------------------------------	---

						berharap dapat menikmati fasilitas yang disediakan secara “gratis” karena mereka membayar dengan kartu kredit palsu.
--	--	--	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
3.	P : Gitu <i>sih</i> pak, kemarin itu. Sama yang masalah.. apa namanya... ada beberapa perubahan masalah <i>reporting</i> aja <i>sih</i> . <i>Reporting</i> nya dari sini ke sana seperti apa. Sama mereka juga sekarang ada... <i>promotion strategic</i> . Jadi, Pak Praven itu di sana dia punya form yang	Selain adanya pelatihan, ada imbuhan masalah <i>reporting</i> ke kantor pusat. Selain itu diberikan pelatihan mengenai	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan pelatihan <i>reporting</i> ke kantor pusat. Kecurangan berupa harga <i>member</i> di salah satu OTA yang 	Salah satu yang diketahui adanya kecurangan yang dilakukan oleh salah satu <i>online travel agencies</i> yang bekerjasama	Adanya kecurangan dari salah satu OTA yang sering dilakukan oleh perusahaan OTA tersebut.	Selain adanya pelatihan, ada imbuhan masalah <i>reporting</i> ke kantor pusat. Selain itu diberikan pelatihan mengenai <i>promotion</i>

	<p>harus diisi setiap hotel. Jadi ada <i>form</i> promosi. Jadi kita <i>manage</i> promosi itu. Mulai dari <i>time limit</i>-nya, <i>achieve</i> enggaknya, <i>revenue</i>-nya. Jadi kita harus <i>report</i> semua. Dari situ nanti 2 bulan atau 3 bulan itu harus... harga. Tiba-tiba nanti harganya paling murah. Tiba-tiba itu mereka punya <i>private sale</i>. <i>Private sale</i> mereka itu benar sih memang harganya, membernya Adoga (tertawa). Harga member ya..</p> <p>I : Harga member gimana <i>sih</i> kak?</p> <p>P : Jadi harga membernya Agoda, mereka itu punya promo ya. Jadi setelah melihat harganya kita, mereka mengurangi</p>	<p><i>promotion strategic</i>, di mana <i>e-commerce</i> bisa <i>me-manage</i> promosi hotel masing-masing. Dari pelatihan ini, <i>e-commerce</i> mengetahui bahwa salah satu OTA memiliki harga <i>member</i>, yaitu Agoda. Agoda memiliki harga promo, yaitu harga <i>member</i> yang menyebabkan harga kamar berkurang</p>	<p>bekerjasama. sebuah hotel.</p>	<p>dengan hotel. Kecurangan tersebut berupa adanya pengurangan harga sebesar 5% bagi <i>member</i> OTA. Padahal, seharusnya setiap OTA memiliki harga yang relatif sama. Ketika terjadi hal ini, makan OTA lain akan marah kepada hotel yang bersangkutan sebab mereka</p>	<p><i>strategic</i>, di mana <i>e-commerce</i> bisa <i>me-manage</i> promosi hotel masing-masing. Dari pelatihan ini, <i>e-commerce</i> mengetahui bahwa salah satu OTA memiliki harga <i>member</i>, yaitu Agoda. Agoda memiliki harga promo, yaitu harga <i>member</i> yang menyebabkan harga kamar berkurang sebanyak 5%. Jika</p>
--	--	---	-----------------------------------	--	---

	sendiri 5%. Otomatis misalkan aku <i>setting</i> 500 (ribu) ya, di semua OTA padahal sudah 500(ribu), tapi di Agoda otomatis kalau yang member, dia ngurain lagi 5%, itu paling murah. Nah itu masalahnya, jadi OTA lain itu <i>ngamuk wes, koar-koar</i> .	sebanyak 5%. Jika hal tersebut diketahui oleh OTA lain, maka akan timbul masalah dari <i>online travel agencies</i> yang lain.		menganggap yg menurunkan harga adalah hotel.		hal tersebut diketahui oleh OTA lain, maka akan timbul masalah dari <i>online travel agencies</i> yang lain.
--	---	---	--	--	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
4.	I : Itu memang kebijakan dari sananya? P : Enggak <i>sih</i> , sebenarnya gaboleh kaya gitu. Cuma ya... Agoda itu paling nakal kalau <i>gak</i> diingetin, dia bakal bermain curang gitu <i>sih</i> .	Adanya pemotongan harga sebesar 5% merupakan kecurangan yang cukup besar. Walaupun Agoda merupakan	Kecurangan yang dilakukan oleh Agoda.	Adanya pemotongan harga sebesar 5% merupakan kecurangan yang cukup sering dilakukan oleh Agoda	Seringnya Agoda melakukan kecurangan dengan cara memotong harga bagi <i>member</i> . Selain itu, OTA	Agoda merupakan <i>pioneer</i> dalam travel era digital, atau <i>online travel agencies</i> . Semakin lama, ketenaran Agoda semakin menurun

	<p>I : Padahal dia yang pertama gitu kan ya?</p> <p>P : Heem... Makanya dia kan kalah pamor sekarang, sama Traveloka sama yang lainnya, makanya dia itu. Gini ya. Dulu dia ini kan sombong ya. Dia dulu, <i>mindset</i>-nya mereka kan hotel butuh kita. Tapi sekarang <i>mindset</i> kita gabutuh OTA. Karena kenapa? Karena sekarang OTA itu selain komisinya banyak, ya... Kita pendapatan hotelnya semakin sedikit. Kalau OTA itu. Makanya kita lebih... fokus ke <i>direct booking</i>. Karena promosi gak terlalu besar. Sama <i>agency</i> juga.</p>	<p><i>pioneer</i> dalam perusahaan OTA, Agoda sering berbuat curang dikarenakan perusahaan yang saat ini kalah pamor dengan OTA-OTA yang sudah banyak macamnya. Informna mengatakan bahwa pada awal berdirinya, Agoda dianggap “sombong” karena <i>mindset</i> perusahaan sendiri</p>		<p>walaupun Agoda merupakan <i>pioneer</i> dalam perusahaan OTA, Agoda sering berbuat curang dikarenakan perusahaan yang saat ini kalah pamor dengan OTA-OTA yang sudah banyak macamnya. Informna mengatakan bahwa pada awal berdirinya, Agoda dianggap</p>	<p>memiliki <i>commission fees</i> yang dinilai cukup tinggi.</p>	<p>mengingat saat ini sudah banyak OTA yang menjadi pesain Agoda. Maka dari itu, terkadang Agoda melakukan kecurangan dengan cara memotong harga sebesar 5% bagi <i>member</i> Agoda sendiri. Padahal hal ini tidak boleh dilakukan dan dapat menimbulkan permasalahan. Agoda dulu berpikir bahwa</p>
--	---	---	--	---	---	---

		<p>menganggap perhotelan membutuhkan mereka. Padahal, saat ini, hotel lebih memilih untuk melakukan <i>direct booking</i>.</p>		<p>“sombong” karena <i>mindset</i> perusahaan sendiri menganggap perhotelan membutuhkan mereka. Padahal, saat ini, hotel lebih memilih untuk melakukan <i>direct booking</i>. Hal ini juga untuk mengurangi pembayaran <i>commission fees</i> bagi OTA yang</p>		<p>setiap hotel membutuhkan jasa mereka untuk menjualkan kamar hotel secara <i>online</i>. Padahal, pada kenyataannya, saat ini rata-rata hotel memilih untuk mendapatkan <i>direct booking</i>. Hal ini mengingat besarnya <i>commiccion fee</i> yang diberikan dari hotel untuk OTA yang bekerjasama</p>
--	--	--	--	---	--	--

				bekerjasama dengan hotel.		dengan hotel, sehingga penjualan dari OTA tidak seutuhnya diterima oleh pihak hotel.
--	--	--	--	------------------------------	--	--

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
5.	I : Itu.. P : Kalau OTA gini ya... OTA itu sekarang itu... mereka banyak OTA ya. Kalau.. ada 10 OTA ya. 10 OTA ini ada komisinya, otomatis kita berat di komisi sekarang. Mending <i>booking</i> langsung, pakai <i>booking</i> langsung 500.000 ya, sama <i>booking</i> di OTA dikurangi	Jika sebuah hotel bekerja sama dnegan 10 OTA, maka 10 OTA tersebut memiliki komisi masing-masing. Dalam hal ini, hotel lebih memilih untuk mendapatkan	Kerugian dari menggunakan OTA dalam hal penjualan kamar hotel.	Jika sebuah hotel bekerja sama dnegan 10 OTA, maka 10 OTA tersebut memiliki komisi masing-masing. Rata-rata biasanya OTA memiliki komisi	Adanya peningkatan harga di OTA untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Hal ini dilakukan mengingat	Jika sebuah hotel bekerja sama dnegan 10 OTA, maka 10 OTA tersebut memiliki komisi masing-masing. Rata-rata biasanya OTA memiliki komisi sebesar 15-20%.

<p>15%. Mending <i>booking</i> langsung masuk 500.000. dari pada <i>booking</i>... Ini dari segi hotel loh ya.. makanya kita agak <i>stop</i> sih yang OTA itu. Makanya OTA sekarang harganya agak naik. Biar <i>corporate direct</i> itu tetep masuk langsung gitu loh. Kita <i>ngerem</i> sekarang, <i>ngerem</i> OTA.</p> <p>I : Berarti dulu udah <i>jor-joran</i>, dari awal itu sudah <i>jor-joran</i> ya?</p> <p>P : Iya... dulu itu makanya OTA.. Semua OTA semua OTA, akhirnya di akhir kita <i>anu</i>.. Tetap aja pendapatannya kecil. Kita harus bayar komisi segede-gedenya.</p>	<p><i>booking</i> langsung. Diumpamakan, jika dari <i>booking</i> langsung mendapatkan penjualan sebesar 500.000, maka hotel akan menerima semua penghasilan tersebut. Berbeda jika melakukan <i>booking</i> dari OTA. Jika di OTA dijual dengan harga 500.000, maka hotel akan menerima keuntungan</p>	<p>sebesar 15-20%. Dalam hal ini, hotel lebih memilih untuk mendapatkan <i>booking</i> secara langsung. Jika dari <i>direct booking</i> didapatkan penjualan sebesar 500.000, maka hotel akan menerima semua hasil penjualan tersebut. Berbeda jika melakukan <i>booking</i> dari</p>	<p>setiap OTA memiliki <i>commission fee</i> yang harus dibayarkan hotel kepada perusahaan.</p>	<p>Dalam hal ini, hotel lebih memilih untuk mendapatkan <i>booking</i> secara langsung. Jika dari <i>direct booking</i> didapatkan penjualan sebesar 500.000, maka hotel akan menerima semua hasil penjualan tersebut. Berbeda jika melakukan <i>booking</i> dari OTA. Jika di OTA dijual dengan harga</p>
---	---	---	---	--

	<p>I : Padahal yang masuk banyak ya.</p> <p>P : <i>Heemm..</i> Sedangkan kalau <i>direct</i> langsung kan enak. Gak bayar komisi, pendapatannya juga besar, <i>bulet</i>, gitu maksudnya. Gadipotong-potong segala macem. Jadi enak.</p>	<p>setelah jumlahnya dikurangi 15% dari komisi.</p> <p>Karena adanya komisi yang besar, harga kamar di OTA mulai ditingkatkan oleh pihak hotel sehingga hotel juga akan mendapatkan keuntungan yang besar.</p>		<p>OTA. Jika di OTA dijual dengan harga 500.000, maka hotel akan memberikan 15% dari penjualan per kamar untuk membayar <i>commission fees</i> untuk OTA yang bekerjasama dengan hotel.</p> <p>Karena adanya komisi yang besar, harga kamar di OTA saat ini mulai ditingkatkan</p>		<p>500.000, maka hotel akan memberikan 15% dari penjualan per kamar untuk membayar <i>commission fees</i> untuk OTA yang bekerjasama dengan hotel.</p> <p>Karena adanya komisi yang besar, harga kamar di OTA saat ini mulai ditingkatkan oleh pihak hotel sehingga hotel juga akan mendapatkan</p>
--	--	--	--	--	--	---

				oleh pihak hotel sehingga hotel juga akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar.		keuntungan yang lebih besar.
--	--	--	--	--	--	------------------------------

No.	Transkrip Wawancara	Keterangan	Kategori	<i>Open Coding</i>	<i>Axial Coding</i>	<i>Selective Coding</i>
6.	<p>I : Berarti sekarang OTA berapa persen <i>sih</i>?</p> <p>P : Sama sih sebenarnya. Semoga sekarang lebih banyak lagi OTA. Apalagi sekarang OTA, kaya <i>wholesale</i> pindah ke OTA. Kaya.. mg? (mgtravel). Mg bisa mereka lempar ke Agoda, bisa mereka lempar ke Expedia. Kaya gitu.</p>	<p>Saat ini banyak <i>conventional travel agencies</i> yang mulai menggunakan OTA.</p>	<p>Penggunaan OTA oleh <i>conventional travel agencies</i>.</p>	<p>Saat ini, banyak <i>conventional travel agencies</i> memanfaatkan OTA udengan cara melempar penjualan ke <i>online travel agencies</i>.</p>	<p><i>Conventional travel agencies</i> yang mulai memanfaatkan OTA untuk “melempar” penjualan mereka.</p>	<p>Saat ini, banyak <i>conventional travel agencies</i> memanfaatkan OTA udengan cara melempar penjualan ke <i>online travel agencies</i>. Maka dari itu, walaupun</p>

						memilik komisi yang cukup besar, Swiss-Belinn Malang masih menggunakan OTA untuk menjual kamar.
--	--	--	--	--	--	---

Keterangan:

I = Interviewer (peneliti)

P = Pelapor (narasumber)

P1 = Pelapor 1

P2 = Pelapor 2

